CUPRINS

1 Conceptul de afacere. Etape în concretizarea relaţiilor de afaceri. 7
2 Cunoaşterea mediului în care se desfăşoară afacerea. 9
2.1 Mediul cultural 9
2.1.1 Definiţia culturii 9
2.1.2 Diversitatea culturală 10
2.1.3 Subculturile. Cultura organizaţională 12
2.2 Mediul politic şi juridic 14
2.3 Mediul religios 15
2.4 Mediul economic 16
2.5 Mediul tehnologic 18
2.6 Mediul natural 18
2.7 Mediul demografic 18
3 Cunoaşterea de sine 19
3.1 Considerente generale 19
3.2 Caracteristici de natură organizatorică şi managerială 21
3.3 Caracteristici de natură tehnică 21
3.4 Caracteristici de natură economică şi financiară 22
4 Cunoaşterea partenerilor de afaceri 23
4.1 Clienţii 23
4.1.1 Comportamentul consumatorului 24
4.1.2 Fişa clientului 25
4.2 Furnizorii 26
4.2.1 Caracterizarea şi aprecierea furnizorului 26
4.2.1.1 Capacitatea tehnică de concepţie-proiectare şi de producţie 27
4.2.1.2 Curba de experienţă a furnizorului 27
4.2.1.3 Poziţia pe piaţă a furnizorului 28
4.2.1.4 Resursele oferite 28
4.2.1.5 Facilităţi oferite consumatorului 31
4.2.2 Fişa furnizorului 31
4.3 Intermediarii 32
4.4 Băncile 33
4.4.1 Standarde şi riscuri bancare 33
4.4.2 Structura organizatorică şi managementul 34
4.4.3 Serviciile bancare 35
4.4.4 Etica bancară 35
4.5 Concurenţii 37
4.6 Deţinătorii de interese 37
4.7 Surse de informare 38
5 Necesitatea şi obiectul acţunii de negociere. Forme de negociere 40
6 Etape premergătoare desfăşurării negocierilor 41
6.1 Stabilirea clară a obiectului negocierii şi precizarea necesităţii acesteia 42
6.2 Stabilirea obiectivelor de urmărit 44
6.3 Precizarea partenerilor la tratative. Formarea echipei de negociere. 44

Emiterea mandatului 46
6.3.1 Dimensionarea echipei de negociere 47
6.3.2 Responsabilităţi în cadrul echipei de negociere 47
6.3.3 Emiterea mandatului de reprezentare 51
6.4 Întocmirea documentaţiei 51
6.5 Alegerea locului pentru desfăşurarea tratativelor 52
6.6 Climat. Protocol. Program de lucru 52
6.7 Pregătirea variantelor de negociere 54
6.7.1 Modelarea logică a negocierii 54
6.7.2 Modelarea matematică a negocierii 57
6.7.2.1 Utilizarea jocurilor strategice în pregătirea negocierii 61
6.7.2.2 Jocuri contra naturii 61
6.7.2.3 Jocuri contra naturii cu spionaj 65
6.7.2.4 Utilizarea teoriei deciziei multicriteriale 69
6.7.2.5 Modele decizionale fuzzy 69
6.7.2.6 Jocuri de n persoane 70
6.7.3. Simularea negocierilor 70
7 Strategii şi tactici de negociere 72
7.1 Noţiuni definitorii 75
7.2 Elemente ce influenţează alegerea strategiei şi tacticii de negociere 75
7.3 Tipuri de strategii 76
7.3.1 Strategii directe 77
7.3.2 Strategii indirecte 79
7.3.3 Strategii conflictuale sau competitive 80
7.3.4 Strategii cooperative 80
7.4 Tactici de negociere 81
7.4.1 Elaborarea tacticilor in procesul de negociere 84
7.4.2 Tactica de bazar 86
7.4.3 Tactica lui DA...DAR... 86
7.4.4 Tactica diplomaţiei feminine 88
7.4.5 Tactica lui dacă....atunci 88
7.4.6 Tactica picior în uşă 89
7.4.7 Tactica amorsării 89
7.4.8 Tactica uşă în nas 91
7.4.9 Tactica întrebărilor 91
7.4.10 Tactica feliei de salam 92
7.4.11 Tactica celor o mie de excepţii 93
7.4.12 Tactica mituirii 94
7.4.13 Tactica clubului de golf 95
7.4.14 Tactica uliul şi porubmbelul 95
7.4.15 Tactica falsei concurenţe 96
7.4.16 Tactica falsei comenzi de probă 96
7.4.17 Tactica falsei oferte 97
7.4.18 Tactica ostaticului 97
7.4.19 Tactica faptului împlinit 98
7.4.20 Tactica time out 98
7.4.21 Tactica negocierilor sterile 99
7.4.22 Tactica alternării negociatorilor 100
7.4.23 Tactica reprezentantului cu prerogative limitate 101
7.4.24 Tactica surprizei 102
7.4.25 Tactica toleranţei 102
7.4.26 Tactica complimentării şi politeţii 103
7.4.27 Tactica dezvăluirii complete 104

7.4.28 Tactica intuxicării statistice 105
7.4.29 Tactica stresării 106
7.4.30 Tactica oboselii 106
7.4.31 Tactica izbucnirii nervoase 107
7.4.32 Tactica presiunii timpului 108
7.4.33 Tactica ofertei psihologic comparative 108
7.4.34 Tactica parafrazării 109
7.4.35 Tactica studiului pe subgrupuri 109
7.4.36 Tactica scurtcircuitării 110
7.4.37 Tactica cerşitului 110
7.4.38 Tactica erorilor deliberate 110
7.4.39 Tactica colaborării 111
7.4.40 Tactica triunghiului 111
7.4.41 Tactica izolării 111
7.4.42 Tactica Colombo 112
7.4.43 Tactica jocului de tenis 112
7.4.44 Tactica ameninţărilor 112
7.4.45 Tactica dezbină şi stăpâneşte 112
7.4.46 Tactica hoţul strigă hoţul 113
7.4.47 Tactica asocierii şi disocierii 113
7.4.48 Tactica ultimei oferte 114
8 Desfăşurarea negocierilor 114
8.1. Protocolul sau priza de contact 116
8.1.1. Prezentarea 121
8.1.2. Aşetarea la masă 122
8.1.3. Gestionarea spaţiului 124
8.1.4. Crearea şi influenţarea climatului 125
8.1.5. Mişcările de deschidere 133
8.2. Comunicarea obiectului tratativelor şi a obiectivelor declarate ale părţilor 134 134
8.3. Argumentaţia 136
8.3.1. Negocierea raţională 137
8.3.1.1. Legile logicii 138
8.3.1.2. Propoziţiile şi raţionamentele 141
8.3.1.3. Metode pentru stabilirea legăturilor cauzale 144
8.3.1.4. Logica fuzzy 145
8.3.1.5. Vicii de logică utilizate în argumentaţia raţională 145
8.3.2. Negocierea integrativă 145
8.3.3. Negocierea distributivă 149
8.4. Persuasiunea 151
8.4.1. Sugerarea şi sugestia 152
8.5. Contraargumentele. Obiecţiile. Respingerea obiecţiilor 154
8.6. Conflictele. Căutarea soluţiilor. Prezentarea concesiilor ce se pot face 155
8.7. Lupta cu sine. Lupta cu propriul grup 155
9. Finalizarea negocierilor
9.1. Contractul de vânzare-cumpărare 157
9.1.1. Caracteristicile şi condiţiile de valabilitate ale contractului de vânzare cumpărare 158 158
9.1.2. Principalele clauze şi prevederi ale contractului de vânzare-cumpărare 160 163
9.1.2.1. Titlul şi preambulul contractului de vânzare-cumpărare 164
9.1.2.2. Obiectul contractului 165

9.1.2.3. Condiţii de livrare 167
9.1.2.4. Preţul mărfurilor contractate 167
9.1.2.5. Condiţii de plată 168
9.1.2.6. Expediţia, transportul şi asigurarea mărfurilor
9.1.2.7. Garanţii asupra mărfurilor contractate 169
9.1.2.8. Recepţia mărfurilor 169
9.1.2.9. Reclamaţii, răspundere juridică, penalităţi 170
9.1.2.10. Exonerarea de răspundere, nulitatea, rezoluţiunea şi 171
rezilierea contractului 171
9.1.2.11. Modificarea contractului, arbitrajul, dispoziţii finale 171
9.1.3. Contractul de vânzare – cumpărare la termen (forward) 173
9.1.4. Contracte de compensaţie 174
9.2. Contracte de transport 175
9.2.1. Contractul de navlosire 175
9.2.2. Contractul de transport auto (rutier) 175
9.2.3. Contractul de transport feroviar 175
9.2.4. Contractul de transport aerian 176
9.3. Contracte de intermediere 178
9.3.1. Contractul de mandat 180
9.3.2. Contractul de comision 180
9.3.3. Contractul de consignaţie 181
9.3.4. Contractul de distribuţie 181
9.4. Contracte de închiriere şi împrumut 182
9.4.1. Contractul de locaţiune (închiriere) 183
9.4.2. Contractul de arendare 183
9.4.3. Contractul de concesiune teritorială 185
9.4.4. Contractul de folosinţă (comodat) 185
9.4.5. Contractul de împrumut de consumaţie 186
9.4.6. Contractul de leasing 186
9.4.7. Contractul de lease-back 187
9.5. Contractul de depozit 189
9.6. Contracte de executare de lucrări 189
9.6.1. Contractul de proiectare 190
9.6.2. Contractul de antrepriză 190
9.6.3. Contractul de service 190
9.6.4. Contractul de prestări de servicii 191
9.7. Contracte de cooperare 192
9.7.1. Contractul de asociere (joint-venture) 193
9.7.2. Contractul de coproducţie şi specializare 195
9.7.3. Contractul de subproducţie 195
9.7.4. Contractul de prelucrare în lohn 196
9.7.5. Contractul de franciză (franchising) 196
9.8. Contracte de transfer de tehnologie 197
9.8.1. Contractul de licenţă 197
9.8.2. Contractul de concesiune a brevetului 197
9.8.3. Contractul de know-how 199
9.8.4. Contractul de inginerie şi consultanţă 199
9.9. Contracte financiare 200
9.9.1. Contractul de credit 200
9.9.2. Contractul de forfaiting 201
9.9.3. Contractul de factoring 201
9.9.4. Contractul de garanţie bancară 202
9.9.5. Contractul de cont curent 202

9.9.6. Contractul de cont de depozit în bancă 202
9.9.7. Contractul de report 203
9.10. Contracte de garanţie 203
9.10.1. Contractul de gaj 204
9.10.2. Contractul de ipotecă 204
9.10.3. Depozitul bancar 204
9.11. Contracte aleatorii 204
9.11.1. Contractul de asigurare 205
9.11.2. Alte contracte aleatorii 206
9.12. Raporturi între patronat şi personal 207
9.12.1. Contractul colectiv de muncă 209
9.12.2. Contractul individual de muncă 209
9.12.3. Contractul de management 210
10. Urmărirea derulării contractelor 211
11. Negociatorul 214
11.1. Alegerea negociatorului 214
11.1.1. Calităţi cerute unui bun negociator 217
11.1.2. Selecţia negociatorilor 218
11.2. Formarea şi antrenarea 219
11.2.1. Formarea şi antrenarea negociatorului 222
11.2.2. Formarea şi antrenarea echipei de negociere 222
11.3. Motivaţia negociatorilor 223
11.3.1. Motivaţiile individualiste 223
11.3.2. Motivaţiile cooperative 232
11.3.3. Motivaţiile competitive 233
11.4. Comportamentul negociatoruluii 233
11.4.1. Moduri de abordare a diferitelor tipuri de parteneri de tratative 234
12. Considerente psihologice ale procesului de negociere 234
12.1. Analiza tranzacţională 335
12.1.1. Stările eului 336
12.1.2. Stroke-ul 336
12.1.3. Tranzacţia
12.1.4. Simbioza 337
12.1.5. Poziţile de viaţă
12.2. Programarea neurolingvistică
12.3. Fereastra lui Johari la nivelul negociatorului (modelul cunoaşterii reciproce)

LISTA FIGURILOR

1.1. Etapele relaţiilor de afaceri
3.1. Relaţii de biunivocitate între „VREAU” şi „POT”
3.2. Fereastra lui Johari
4.1. Relaţii de biunivocitate între „POATE” şi „VREA”
4.2. Curba de experiuenţă
4.3. Organizarea reţelei unităţilor bancare
6.1. Poziţii în marja de negociere
6.2. Graf asociat problemei de decizie
7.1. Tactica de bazar
7.2. Tactica de bazar de răspuns
7.3. Împărţirea ultimei diferenţe
7.4. Variantele tacticii da…dar
7.5. Tactica picior în uşă
7.6. Tactica feliei de salam
7.7. Scara valorilor „ atenţiilor”
7.8. Graficul variaţiei în timp a puterii de concentrare
7.9. Tactica psihologic-combinative
7.10. Tactica triunghiului
8.1. Varianta 1 de aşezare la masă
8.2. Varianta 2 de aşezare la masă
8.3. Varianta 3 de aşezare la masă
8.4. Situaţia atragerii în discuţie a unui expert
8.5 Varianta 4 de aşezare la masă
8.6. Varianta 5 de aşezare la masă
8.7. Varianta 6 de aşezare la masă
8.8. Varianta 7 de aşezare la masă
8.9. Varianta 8 de aşezare la masă
8.10. Varianta 9 de aşezare la masă
8.11. Varianta 10 de aşezare la masă
8.12. Varianta 11 de aşezare la masă
8.13 Varianta 12 de aşezare la masă
8.14. Gestionarea spaţiului
8.15. Întrepătrunderi între distanţele personale ale partenerilor
8.16. Mesajul – de la emitent la destinatar
8.17. Pierderi pe parcursul transmiterii mesajului
8.18. Suprapunerea poziţiilor celor doi parteneri
8.19. Plecarea de la o ipoteză greşită
8.20. Utilizarea unui argument apropiat de cel adevărat
8.21. Omisiunea
8.22. Logica defectuasă
8.23. Întreruperea lanţului logic
8.24. Prezentarea eronată a priorităţilor
11.1. Trepte pe scara măiestriei în negociere

1. CONCEPTUL DE AFACERE. ETAPE ÎN CONCRETIZAREA RELAŢIILOR DE AFACERI

In Dicţionarul explicativ al limbii române din Editura Univers Enciclopedic ediţia 1996 afacerea este definită ca fiind: "***o tranzacţie financiară, comercială sau industrială bazată de obicei pe speculă sau pe speculaţii***". Afaceristul este definit în acelaşi dicţionar ca o "persoană care practică afacerismul", afacerismul reprezentând "utilizarea în tranzacţii comerciale, financiare, industriale, de interes personal a poziţiei sociale, profesionale sau politice a cuiva".

Din aceste definiţii reiese fără echivoc caracterul imoral ce s-a atribuit afacerilor şi afaceriştilor.

Aceste concepte despre afaceri se mai păstrează din păcate şi în prezent, existând foarte multe păreri că *afacerea reprezintă ceva necurat care trebuie să fie cât mai departe de noi - persoanele cinstite şi corecte din societate*.

Există această imagine total defavorabilă conceptului de afacere.

Dacă avem răbdare să căutăm această noţiune şi în alte dicţionare vom avea o cu totul altă imagine asupra conceptului de afacere.

De exemplu, în "The Concise Oxford Dictionary" ediţia 1985 se defineşte afacerea ca "lucrul ce trebuie făcut pentru a câştiga bani", iar în "Petit Larousse" ediţia 1988 prin afacere se înţelege "tot ce constituie obiectul unei ocupaţii şi priveşte interesul unui întreprinzător: activităţi comerciale, industriale, financiare etc".

Dan Popescu în lucrarea "Conducerea afacerilor" ediţia 1998, defineşte afacerea ca fiind "orice iniţiativă a unui întreprinzător, concretizată într-o relaţie contractuală şi având o finalitate economico-financiară precizată, corespunzătoare unui anumit scop ".

Din cele prezentate trebuie să concluzionăm că afacerea nu trebuie să fie neapărat o activitate imorală în care să existe un învingător - câştigătorul de bani şi unul sau mai mulţi învinşi - perdanţii de bani. Este foarte normal şi moral ca în desfăşurarea unei afaceri toate părţile implicate să beneficieze de avantaje faţă de momentul premergător respectivei activităţi.

Pe de altă parte economia de piaţă este de neconceput fără existenţa şi derularea afacerilor şi fără existenţa "oamenilor de afaceri".

Dorinţa de a reuşi şi de a câştiga constituie în condiţiile economiei de piaţă principala motivare a activităţii oamenilor de afaceri.

Faptul că oamenii au anumite nevoi şi dorinţe poate conduce la momentul în care ei se decid să şi le satisfacă prin intermediul schimbului.

Schimbul reprezintă procesul de obţinere a unui produs sau a unui serviciu dorit, oferind altceva în locul lui.

Pentru ca schimbul să aibă loc trebuie îndeplinite condiţiile:

- să existe cel puţin două părţi;
- fiecare parte să deţină ceva care are valoare pentru cealaltă parte;
- fiecare parte să fie capabilă să prezinte şi să pună la dispoziţie produsul;
- fiecare parte să aibă libertatea de a accepta sau refuza oferta;
- fiecare parte să considere că este de dorit sau este potrivit să trateze cu cealaltă parte .

Efectuarea schimbului depinde de felul în care părţile cad de acord asupra condiţiilor acestuia, ceea ce înseamnă că ambele vor fi avantajate prin realizarea lui. În acest sens, schimbul este considerat drept un proces de creare a valorii, deoarece în urma efectuării lui ambele părţi se află într-o situaţie mai bună decât înainte.

Se consideră că două părţi sunt angajate într-un schimb atunci când ele negociază şi se îndreaptă spre un acord. In momentul în care acordul s-a realizat, spunem că a avut loc o tranzacţie.

Procesul prin care se încearcă să se asigure condiţii acceptabile pentru ambele părţi reprezintă procesul de negociere.

Tranzacţia nu este totuna cu transferul, care constă în transmiterea unui bun sau serviciu fără a primi nimic în schimb. Totuşi, în lumea afacerilor, latura comportamentală a transferului poate fi înţeleasă şi prin prisma conceptului de schimb. De regulă, cel care efectuează un transfer, se aşteaptă la anumite lucruri din partea celui care a primit un anumit bun sau i s-au făcut anumite servicii.

Afacerile, prin natura lor, presupun inovaţie şi spirit întreprinzător. Ele contribuie la creşterea capacităţii de concurenţă a economiei şi îşi exercită atractivitatea din ce în ce mai puternică în societate.

Eficienţa în domeniul afacerilor presupune pe lângă aptitudinile native ale întreprinzătorului şi stăpânirea unui sistem complex de cunoştinţe teoretice ce urmează a fi aplicate pe parcursul desfăşurării activităţii.

Inovaţia şi pregătirea temeinică constituie elementele cheie ce asigură succesul în afaceri.

In desfăşurarea unei relaţii de afaceri este necesar a se parcurge mai multe etape într-o ordine bine stabilită (fig.1.1).

Aceste etape sunt :

1. cunoaşterea mediului;
2. cunoaşterea de sine;
3. cunoaşterea partenerului;
4. negocierea;
5. concretizarea negocierii;
6. urmărirea realizării celor stabilite.

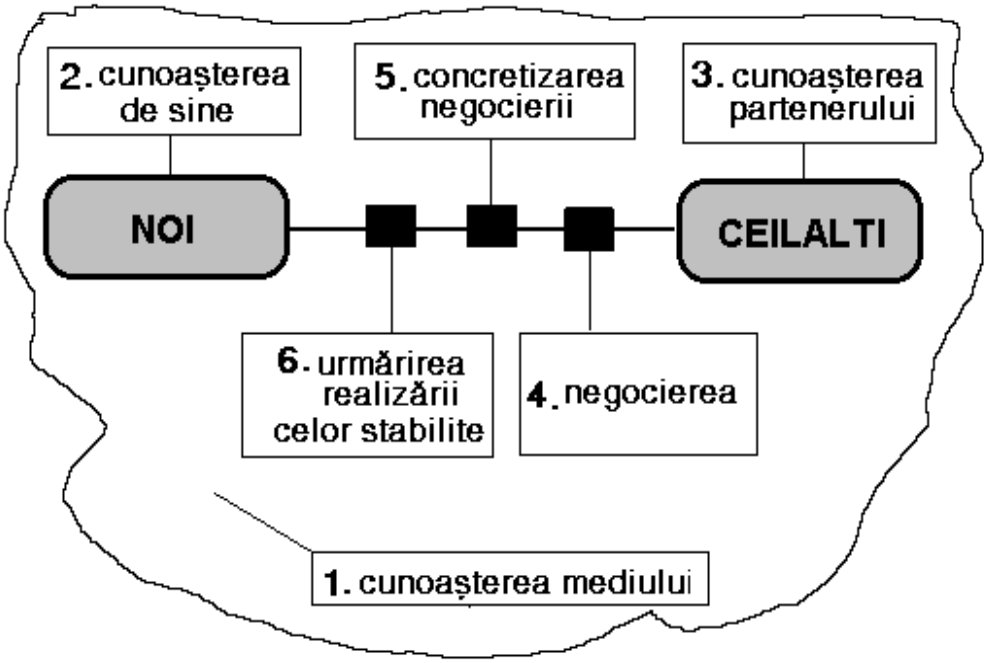

Fig. 1.1 Etapele relaţiilor de afaceri

Desfăşurarea cu maximă eficienţă a afacerilor depinde de modul cum se conturează şi se elaborează strategia în acest sens.

Elaborarea strategiei în domeniul afacerilor este o acţiune complexă şi necesită un volum foarte mare de informaţii care trebuie să se împrospăteze la intervale scurte de timp datorită frecventelor mutaţii ce se înregistrează atât în situaţia partenerilor de afaceri cât şi în mediul în care se desfăşoară aceasta.

Strategia concepută pentru fiecare afacere se concretizează sub forma planului de afaceri. Planul de afaceri este indispensabil omului de afaceri şi el stabileşte în mod precis obiectivul ce trebuie atins.

Calitatea unui plan de afaceri este direct proporţională cu calitatea documentaţiei necesare elaborării lui. Nu există o reţetă unică, o procedură standard în elaborarea unui plan de afaceri, el fiind în ultimă instanţă rezultatul talentului, pregătirii, experienţei şi personalităţii omului de afaceri.

Realizarea efectivă a unui plan de afaceri necesită organizarea minuţioasă a fiecărei acţiuni, luarea în considerare a oricărui detaliu care ar putea să afecteze reuşita afacerii.

Practic, alcătuirea planului de afaceri presupune pregătirea temeinică a fiecărei etape în realizarea unei afaceri.

2. CUNOASTEREA MEDIULUI IN CARE SE DESFASOARA AFACEREA

Profitabilitatea unei afaceri depinde în foarte mare măsură de calitatea informaţiilor despre mediul afacerii, în complexitatea elementelor lui structurale.

Cunoaşterea mediului presupune determinarea condiţiilor concrete în care are loc desfăşurarea afacerii ţinând cont de toţi factorii culturali, politici, sociali, psihologici, economici, tehnici şi ecologici.

Abordarea problemelor legate de mediul în care se desfăşoară afacerile trebuie făcută într-o viziune dinamică, cuprinzătoare, capabilă să surprindă toţi factorii care favorizează sau împiedică succesul afacerii.

2.1. MEDIUL CULTURAL

2.1.1. DEFINIŢIA CULTURII

Cultura este o caracteristică a unei societăţi, este tot ceea ce este învăţat în cursul vieţii sociale şi transmis din generaţie în generaţie. Cultura însumează totalitatea valorilor materiale şi spirituale create de om în procesul practicii socio-istorice precum şi a instituţiilor necesare pentru crearea şi comunicarea acestor valori.

Cultura limitează libertatea individuală pe de-o parte, datorită ei oamenii sunt împiedicaţi să se angajeze în anumite feluri de comportament şi sunt determinaţi să acţioneze într-un anume fel, iar pe de altă parte cultura măreşte libertatea individuală prin faptul că îl eliberează de comportamentul dictat de instinct.

Valorile materiale se referă la toate creaţiile concrete şi tangibile ale societăţii. (ex.: clădiri, mijloace de transport, mijloace de comunicare, stadioane etc.)

Valorile spirituale reprezintă toate ideile abstracte despre ceea ce societatea crede că este bun, corect şi frumos. Valorile spirituale asigură baza cu care judecăm acţiunea socială, dând formă alegerilor pe care le facem. Valorile spirituale sunt investite şi cu o semnificaţie emoţională considerabilă.

Principalele valori spirituale ale unei societăţi depind de:

- concepţia oamenilor despre ei înşişi;
- concepţia oamenilor despre cei din jur;
- concepţia oamenilor despre organizaţii;
- concepţia oamenilor despre societate;
- concepţia oamenilor despre natură;
- concepţia oamenilor despre univers.

O anumită valoare nu este în mod necesar unanim acceptată de o societate şi nu are întotdeauna acelaşi înţeles în diverse societăţi.

De asemenea valorile nu sunt de neschimbat, în decursul timpului ele sunt supuse unui proces de modificare continuu.

Valorile sunt "hrănite" de convingeri, principii şi norme.

Convingerile reprezintă ideile care sunt fixate în mintea oamenilor.

Majoritatea conflictelor şi a dezacordurilor se nasc pe fondul divergenţelor dintre convingeri.

Principiile sunt puncte de reper însuşite în şcoală, familie sau societate, care permit oamenilor să-şi organizeze gândurile, să-şi formuleze ideile şi convingerile, să ia decizii şi să-şi ghideze atitudinile şi modul lor de comportare.

Principiile esenţiale bazate pe experienţa trăită sau pe imaginaţie fundamentează convingerile ce devin valori care la rândul lor guvernează comportamentul obişnuit şi atitudinile.

Comportamentul oamenilor în cadrul societăţii este structurat de *norme, reguli sociale şi linii de conduită* care prescriu un comportament adecvat în situaţii speciale.

Normele modelează acţiunile oamenilor în relaţiile dintre ei. Ele ajută la structurarea comportamentului prin definirea modurilor de acţiune.

Normele definesc "idealul", ele precizează ceea ce societatea consideră că oamenii ar trebui să facă, ceea ce se aşteaptă din partea lor.

Ansamblul normelor societăţii (cadrul normativ) cuprinde obiceiurile, moravurile şi legile.

Obiceiurile sunt convenţiile curente ale vieţii de fiecare zi, reprezentând o obişnuinţă. Ele sunt acţiuni cu o mică semnificaţie morală.

> Dacă oamenii se comportă în mod diferit faţă de obiceiul locului şi timpului sunt consideraţi excentrici, neatenţi sau ciudaţi. In situaţia încălcării obiceiurilor oamenii se expun ridicolului.

Moravurile sunt totalitatea normelor considerate importante şi semnificative pentru funcţionarea societăţii şi a vieţii sociale. *Tabuurile* sunt moravuri care definesc ceea ce nu trebuie făcut.

Încălcările tabuurilor şi a moravurilor implică unele sancţiuni din partea societăţii mult mai severe decât încălcarea unor obiceiuri.

Legile sunt norme cu caracter obligatoriu stabilite şi aplicate de puterea de stat. Legea se aplică acelor comportamente care sunt considerate importante în societate.

2.1.2. DIVERSITATEA CULTURALĂ

Una dintre greşelile cele mai frecvente în practica relaţiilor de afaceri o constituie neluarea în seamă a diferenţelor dintre culturi.

Cultura diferă de la o societate la alta precum şi în interiorul lor.

Persoane din ţări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, au atitudini şi experienţe diferite.

Societăţile se deosebesc prin modurile în care îşi organizează relaţiile dintre membri, prin valorile lor şi prin normele care precizează comportamentul

potrivit. Istoria, geografia, clima şi condiţiile sociale se combină pentru a deosebi societăţile una de alta.

Cercetătorul olandez Geert Hofstede menţiona că factorii cheie care diferenţiază culturile sunt:

- distanţa faţă de putere;
- masculinitatea-feminitatea;
- individualismul;
- evitarea incertitudinii.

Distanţa faţă de putere este un indicator de bază al relaţiei cu autoritatea şi indică măsura în care societatea acceptă şi aşteaptă ca puterea în cadrul instituţiilor şi organismelor să fie distribuită inegal. Distanţa faţă de putere este asociată cu gradul de centralizare a autorităţii şi întinderea conducerii autocrate. Distanţa faţă de putere influenţează de asemenea nivelul de diferenţiere şi distincţie socială precum şi concentrarea bogăţiei.

Masculinitatea - feminitatea reflectă strategia modului de integrare în societate şi arată măsura în care cultura manifestă caracteristicile masculine tradiţionale (afirmarea, realizarea, acumularea de bogăţii) în raport cu caracteristicile feminine tradiţionale (alimentaţie, preocupare pentru mediu, preocupare pentru cei nevoiaşi)

Individualismul (opusul colectivismului) descrie măsura în care persoanele sunt integrate în grupuri. Membrii societăţilor individualiste pun accentul pe respectul de sine şi libertatea individuală; membrii culturilor colectiviste acordă o mai mare importanţă grupului, serviciilor aduse grupului şi salvării aparenţelor.

Evitarea incertitudinii reflectă gradul în care oamenii în cadrul societăţii se simt ameninţaţi de situaţiile ambigue şi măsura în care ei încearcă să evite aceste situaţii. De asemenea reflectă modul de control al agresivităţii.

Un grad înalt de evitare a incertitudinii indică dorinţa membrilor societăţii de a controla viitorul. Aceasta indică o cultură în care valorile tradiţionale sunt predominante, ideile noi şi stilurile extravagante fiind greu acceptate.

Un nivel redus de evitare a incertitudinii implică o cultură în care oamenii tind să fie toleranţi cu ideile noi, fiind predispuşi să-şi schimbe cultura.

Diversitatea culturală dintre societăţi demonstrează flexibilitatea şi variabilitatea organizaţiilor omeneşti. Înţelegerea şi aprecierea acestei diversităţi este absolut necesară în desfăşurarea unor bune relaţii de afaceri.

Se prezintă mai jos câteva caracteristici, de care trebuie să ţină cont, în desfăşurarea unor relaţii de afaceri specifice diferitelor ţări:

SUA

In cultura americană o mare importanţă o are succesul economic, simbolul acestui succes fiind reprezentat de starea materială. Potrivit ideologiei de afaceri americane, indivizii sunt respectaţi pentru propria lor bunăstare materială. Standardul de viaţă ridicat este valoros şi apreciat prin el însuşi.

Una din temele dominante ale crezului cetăţeanului american este preţuirea realizărilor “capitalismului american” în care producţia şi standardul de viaţă sunt pe prim plan; într-o poziţie secundară, subordonată, sunt aşezate realizările nonmateriale precum libertatea şi democraţia.

Democraţia americană este subordonată protejării liberei iniţiative. Conform modului de gândire american “temperarea” oricărui element poate conduce la distrugerea întregului.

Printre valorile găsite în ideologia de afaceri americană menţionăm:

- individualismul;
- responsabilitatea morală şi libertatea;
- realismul practic;
- continuarea progresului;
- activismul bazat pe realism;
- optimismul;
- spiritul de aventură şi riscul;
- democraţia şi şansa egală;
- responsabilitatea socială şi servirea societăţii etc.

Cultura de afaceri americană este puternic influenţată de istoria americană, de pionierii care căutau noi soluţii de supravieţuire şi de influenţa şi instinctul comercial al populaţiei evreieşti.

Belgia

Belgienii au un grad ridicat de evitare a incertitudinii, nu le place riscul.

Având o distanţă mare faţă de putere, rolul şefului este mult mai important decât al subordonaţilor. Faptul că deţinătorii de putere se bucură de anumite privilegii este normal în concepţia lor. Subordonaţii văd în şefii lor nişte oameni deosebiţi.

Îndeplinirea datoriei constituie un element de viaţă important.

Germania

Germanii sunt foarte competitivi, au o masculinitate ridicată, doresc afirmarea şi sunt foarte puţin interesaţi de ce se întâmplă cu ceilalţi. Pun foarte mult preţ pe realizarea de sine şi independenţă.

Nu acceptă riscul, din acest motiv sunt foarte calculaţi şi reci, nu sunt deschişi în mod semnificativ către compromisuri, acordă o mică importanţă încrederii şi răbdării. Tot ceea ce fac este pregătit cu grijă, luând în considerare fiecare aspect, fiecare detaliu.

Neamţul este conştiincios, sistematic şi are o flexibilitate scăzută în ceea ce priveşte aplicarea normelor.

Nemţii consideră că prezentul şi viitorul sunt foarte strâns legate, motiv pentru care se orientează pe termen lung şi pun accentul pe seriozitate şi stabilitate personală.

Franţa

Franţa are un grad ridicat de evitare a incertitudinii, un grad redus de masculinitate şi o puternică distanţă faţă de putere.

Francezii pun un preţ foarte mare pe utilizarea limbii franceze, sunt toleranţi faţă de comunicarea într-un singur sens şi acceptă opiniile individuale.

In relaţiile de afaceri preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu şi abia în final încheierea acordului final.

Marea Britanie

Anglia se manifestă printr-un puternic individualism, o masculinitate relativ ridicată şi un indice de evitare al incertitudinii destul de redus.

Cultura britanică este puternic influenţată de tradiţia claselor sociale.

Inventivitatea, logica şi adaptabilitatea sunt valori considerate importante.

Ţările nord europene

Culturile din aceste ţări sunt caracterizate printr-o distanţă foarte redusă faţă de putere, superiorii sunt uşor accesibili şi deseori în dorinţa de a rezolva o problemă se trece peste şef.

In aceste ţări se pune preţ pe maturitate şi stabilitate, pe toleranţă şi sociabilitate. Masculinitatea este foarte redusă, ţările scandinave fiind considerate cele mai feminine ţări.

In relaţiile de afaceri sunt liniştiţi, deschişi, îi ajută pe ***ceilalţi*** să obţină informaţiile necesare despre propria poziţie, exploatează bine posibilităţile creatoare şi adoptă decizii creative.

Punctele forte ale nordicilor sunt francheţea, deschiderea, flexibilitatea şi creativitatea.

Italia

Italienii sunt foarte receptivi la afecţiune şi căldură, iubitori de frumos. Au o ţinută exuberantă şi gesturi ample. Sunt competitivi, individualismul are un caracter pronunţat, dar preferă să folosească deciziile de grup şi prezintă un grad moderat de distanţă faţă de putere.

Italienii au un grad redus de toleranţă a riscului, respectiv un grad ridicat de evitare a incertitudinii.

In relaţiile de afaceri, în unele regiuni, “mita” are un caracter normal şi nu unul repulsiv.

Ţările Orientului Mijlociu

Cultura din aceste ţări se bazează foarte mult pe tradiţia deşertului, o tradiţie tribală în care există comunităţi închise şi compacte.

Tradiţia deşertului cere o ospitalitate deosebită în care timpul nu este esenţial. Pentru aceasta răbdarea devine o necesitate. Deciziile sunt luate cu încetineală şi este neproductiv de a grăbi lucrurile. Arabii sunt foarte generoşi în privinţa darurilor.

Există o foarte mare suspiciune, ceea ce conduce în primul rând la câştigarea încrederii.

In ţările arabe trebuie să fi sensibil la obiceiurile religioase şi la modul în care te îmbraci.

Japonia

Japonia este o ţară ale cărei obiceiuri sunt total diferite de cele europene sau americane. In Japonia sunt ritualuri complicate, dezvoltate de-a lungul secolelor.

Tot ceea ce face un japonez, inclusiv felul în care salută, se distrează, oferă cărţi de vizită, face afaceri, face schimb de cadouri, îşi bea ceaiul etc. este în acord cu nişte reguli precise.

Familiarismul excesiv, discuţiile zgomotoase, bacşişul sunt elemente de comportament ce deranjează în Japonia.

2.1.3. SUBCULTURILE. CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

Aşa cum culturile variază de la o societate la alta, grupuri din cadrul aceleiaşi societăţi pot avea diferenţe culturale. Aceste subculturi pot varia în funcţie de clasă socială, origine etnică, rasă, religie, stil de viaţă precum şi după scopuri şi interese.

Deseori, o subcultură are o limbă distinctă. Formele distincte de comunicare în cadrul subculturilor conferă un sentiment de identitate, oferă posibilitatea unei comunicări mai precise între membrii subgrupului şi protejează această comunicare de persoanele din afara acestuia.

Varietatea practicilor culturale, atât în interiorul societăţilor cât şi între ele, sugerează că nici un tipar cultural şi nici o practică culturală nu este bună sau rea.

Aceasta ne facem să ne abţinem de a formula aprecieri asupra altor culturi şi ne obligă a fi toleranţi faţă de stilurile culturale care par ciudate sau nefireşti.

Tendinţa de a considera propria cultură superioară altora şi de a judeca alte culturi după standardele proprii duce la ***etnocentrism.***

In unele cazuri, tiparele culturale ale unui anumit subgrup nu sunt doar diferite ci contrare tiparelor restului societăţii. Acestea formează aşa numitele ***contra-culturi.***

Contra-culturile întruchipează idei, valori, norme şi stiluri de viaţă ce sunt în opoziţie directă cu cele ale societăţii mai mari.

Un rol deosebit în cadrul subculturilor îl prezintă ***cultura organizaţională.*** Aceasta reprezintă un sistem de valori, prezumţii, credinţe şi norme nescrise împărtăşite de membrii unei organizaţii, care îi uneşte pe aceştia.

Cultura este importantă pentru organizaţii deoarece indivizii acţionează pe baza valorilor împărtăşite de ea, precum şi a altor aspecte ale culturii organizaţionale, comportările lor putând avea un impact semnificativ asupra activităţii organizaţionale.

Cultura organizaţională are trei dimensiuni majore:

- ***direcţia*** se referă la gradul în care cultura sprijină atingerea obiectivelor organizaţionale;
- ***pătrunderea sau nivelul de împrăştiere*** arată gradul de răspândire pe care o are cultura organizaţională printre membrii organizaţiei;
- ***forţa*** ne arată nivelul de acceptare a valorilor şi a celorlalte aspecte ale culturii organizaţionale printre membri organizaţiei.

Culturile organizaţionale pot fi analizate prin evaluarea nivelului în care organizaţia apreciază şi cultivă următoarele caracteristici:

- iniţiativa individuală - gradul de responsabilitate, libertate şi independenţă de care se bucură indivizii;
- toleranţa faţă de risc - gradul în care indivizii sunt încurajaţi să fie competitivi, inventivi şi să rişte;
- direcţia - gradul în care organizaţia formulează obiective clare şi nivelul de performanţă scontat;
- ➢ integrarea - gradul în care unităţile componente ale organizaţiei sunt încurajate să acţioneze într-o manieră coordonată;
- sprijinul managementului - gradul în care managerii furnizează comunicări clare şi sprijin pentru subordonaţi;
- controlul - numărul regulilor, al reglementărilor şi mărimea gradului supravegherii directe;
- identitatea - gradul în care membrii se identifică cu organizaţia ca un întreg;
- sistemul de recompense - gradul şi criterile de alocare a recompenselor;
- toleranţa conflictului - măsura în care indivizii sunt încurajaţi să rezolve conflictele;
- modele de comunicare - măsura în care comunicaţiile organizaţionale sunt restricţionate de autoritatea ierarhiei formale.

Valorile, prezumţiile, credinţele şi normele care compun o cultură organizaţională nu sunt observabile direct. Cel mai ades se apreciază natura şi existenţa unei culturi organizaţionale prin practicile sau manifestările concrete ale organizaţiei precum simbolurile, istoriile (miturile), ritualurile şi ceremoniile.

Spre deosebire de valori, care se preiau într-o organizaţie de la nivelul macrosocial, simbolurile, ritualurile, miturile, ceremonialul etc. se pot naşte în practicile de relaţionare specifice unui anumit grup. Aceste practici pot fi în conformitate cu tiparele culturale ale societăţii într-o perioadă determinată sau se pot opune modelelor culturale specifice macrosocialului din perioada respectivă, caz în care ele se transformă în contra-culturi.

Prin ***simbol*** se înţelege obiectul, actul, evenimentul sau calitatea care serveşte drept vehicul sau instrument pentru a transmite un sens, un mesaj cu o anumită semnificaţie. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepţii şi a promova anumite valori comportamentale.

Mitul, istoria sau povestea este o naraţiune bazată pe evenimente adevărate care uneori (nu totdeauna) este exacerbată pentru a evidenţia o anumită valoare.

Istorisirile sunt astfel structurate încât să evidenţieze situaţiile conflictuale apărute între valori opuse (dreptate / nedreptate; egalitate / inegalitate; curaj / frică; siguranţă / nesiguranţă; etc.) şi modul de soluţionare.

Miturile se referă, de regulă, la conducători de prestigiu în situaţii derulate cu mult timp în urmă, la “eroi” cu roluri majore în societate sau într-o anumită organizaţie.

Ritualul reprezintă o mulţime de activităţi planificate, dramatice şi relativ intenţionate menite să conducă şi să implanteze unele valori culturale membrilor organizaţiei sau unui anumit auditoriu.

Ritualurile servesc pentru atingerea anumitor scopuri importante pentru organizaţie. Majoritatea ritualurilor se finalizează în mod plăcut, într-un cadru festiv, prin ceremonii.

Ceremonialul este un ansamblu de ritualuri executate cu o ocazie sau eveniment. Ceremonia reprezintă un montaj artistic care prin apelarea la motivaţii pozitive, îşi propune să sublinieze şi să promoveze anumite valori şi comportamente organizaţionale.

Deoarece culturile organizaţionale implică valori, prezumţii, prejudecăţi, credinţe şi norme stabile, ele au o inerţie mare şi pot fi schimbate foarte greu. In general organizaţiile îşi reconsideră şi îşi reevaluează obiectivele şi valorile numai în faţa unor impulsuri exterioare.

2.2. MEDIUL POLITIC ŞI JURIDIC

Elaborarea strategiilor unei afaceri implică evaluarea impactului pe care îl poate avea conjunctura politică asupra dezvoltării afacerii.

Politica este instituţia socială răspunzătoare de modul în care este dobândită, repartizată şi folosită puterea.

Statul este principala autoritate politică organizată în societate.

Statul este necesar pentru aplicarea normelor sociale, pentru reglementarea conflictelor sociale interne, pentru asigurarea coordonării economice şi a relaţiilor cu alte state.

Deşi fiecare societate are o structură politică, un guvern, forma sa variază.

In cadrul unei structuri politice se regăsesc partide şi grupuri de interese. Tactica majoră a partidelor şi a grupurilor este de a încerca să promoveze principiile şi interesele proprii. Oamenii de afaceri nu pot şi nu trebuie să rămână indiferenţi faţă de coordonatele vieţii politice, faţă de raportul forţelor politice şi de stabilitatea mediului politic şi social.

Mediul politic este determinat de structura societăţii, forţele politice şi de raporturile dintre ele, gradul de stabilitate al climatului politic intern, zonal, internaţional etc.

Principalii factori ai mediului politic sunt:

- atitudinea faţă de investitorii străini, care poate fi favorabilă sau să manifeste ostilitate;
- instabilitatea politică, trecerea puterii de la un guvern la altul ce conduce la schimbări legislative;
- reglementările monetare;
- birocraţia.

Mediul juridic este constituit din ansamblul reglementărilor de natură juridică prin care se vizează în mod direct sau indirect relaţiile de afaceri. Cei mai semnificativi factori juridici sunt legile, decretele, hotărârile guvernamentale, ordinele miniştrilor, deciziile prefecturilor şi primăriilor,etc. Factorii juridici pot favoriza sau, dimpotrivă, împiedica, buna desfăşurare a unei afaceri. Factorii economici de cele mai multe ori sunt rezultatul iniţiativelor politice şi a legislaţiei.

Legile care afectează afacerile au în general unul din următoarele obiective:
- protecţia consumatorilor;
- protecţia societăţii;
- protecţia firmelor.

Protecţia consumatorilor constă dintr-o serie de reglementări menite să asigure protecţia acestora faţă de practicile comerciale incorecte.

Practicile comerciale incorecte pot fi:
- prezentarea unui produs de slabă calitate ca fiind de calitate superioară;
- furnizarea de informaţii mincinoase prin publicitate;
- înşelarea consumatorului cu ajutorul ambalajelor şi preţurilor practicate.

Protejarea societăţii constă în adoptarea unei legislaţii ce are în vedere apărarea intereselor societăţii împotriva unui comportamentului lipsit de reţineri al firmelor. Activităţile economice rentabile nu contribuie întotdeauna la creşterea calităţii vieţii. Din acest motiv prin sistemele de reglementare se determină ca firmele să răspundă pentru costurile sociale ale produselor sau activităţilor pe care le desfăşoară.

(De exemplu legislaţia privind calitatea mediului înconjurător)

Protejarea firmelor presupune stabilirea reglementărilor prin care se asigură protecţia firmelor unele faţă de altele.

In ciuda faptului că toată lumea se pronunţă în favoarea concurenţei, uneori se încearcă neutralizarea ei, mai ales când ea aduce dezavantaje firmelor proprii. Din acest motiv legile au rolul de a defini şi preveni concurenţa neloială.

Chiar şi cei mai liberali susţinători ai avantajelor economiei de piaţă şi ai liberalismului economic afirmă că piaţa nu poate funcţiona în condiţii optime dacă nu există un anumit grad de reglementare a relaţiilor de afaceri.

In general există un număr mare de legi şi reguli adoptate la diferite niveluri.

Aceste reglementări suferă o permanentă schimbare (ceea ce era permis ieri, azi poate fi interzis şi ceea ce era interzis ieri azi poate să fie permis). In afara legilor şi reglementărilor scrise, lumea afacerilor este guvernată şi de anumite coduri sociale şi reguli de etică profesională.

Oamenii de afaceri trebuie să dispună de un set de principii care să-i ajute să determine importanţa morală a fiecărei situaţii şi să decidă cât de departe pot merge cu conştiinţa lor etică. Aceasta presupune că ei trebuie să aplice standarde înalte de etică şi morală indiferent de ceea ce permite sistemul.

2.3. MEDIUL RELIGIOS

Religia acţionează ca o forţă unificatoare în societate, asigurând un ansamblu împărtăşit de idei, valori şi norme în jurul cărora oamenii pot forma o identitate comună.

Religia face să se stabilească un limbaj comun, este liantul ce oferă un ansamblu comun de valori.

Foarte multe legi dintr-o societate dobândesc pe lângă forţa legală şi o forţă morală deoarece, fiind stabilite pe baza valorilor religioase, li se dă o legitimitate sacră.

Ex.: legile în ţările islamice sunt justificate prin Coran.

Practicarea unei anumite religii într-o societate duce la un anume comportament în societatea respectivă.

Principalele religii din lume sunt:

- **creştinismul -** cca. 20% din populaţia lumii se identifică drept creştini, mai mult de jumătate din ei fiind catolici; ideea principala a creştinismului este recunoaşterea lui Isus Christos ca fiul lui Dumnezeu, mântuitorul lumii şi garantul vieţii după moarte;
- **islamismul -** are cca. 500 milioane de adepţi, a fost fondat de profetul Mahomed care este considerat ca mesagerul lui Allah (Dumnezeu);
- **hinduismul -** are cca. 500 milioane de adepţi şi ideea principală a acestei religii este existenţa unei forţe morale în societate (dharma) care pretinde acceptarea anumitor responsabilităţi şi a karmei, progresul spiritual al sufletului fiecărei persoane; karma unei persoane este afectată de modul în care persoana trăieşte; prin reîncarnări succesive se perfecţionează sufletul până când se ajunge la nirvana, o stare de perfecţiune spirituală totală care face ca reîncarnarea să nu mai fie necesară;
- **budismul -** are azi cca. 250 milioane de adepţi; el pune accentul pe importanţa simpatiei şi compasiunii pentru alţii şi crede că răspunsul la problemele lumii se află în schimbarea personală şi în dezvoltarea unui nivel superior de spiritualitate;
- **confucianismul -** are cca. 150-200 milioane de adepţi, conceptul central al lui este că moralitatea şi loialitatea faţă de alţii trebuie să predomine interesului personal;
- **iudaismul -** este considerat ca prima religie monoteistă a lumii; potrivit lui, Dumnezeu a stabilit un legământ cu poporul evreu (poporul ales) prin Avraam; ideile majore ale iudaismului se găsesc în Biblie (Vechiul Testament).

2.4. MEDIUL ECONOMIC

O componentă importantă a mediului în care evoluează afacerea este componenta economică, formată la rândul ei din elemente care definesc starea economiei într-o anumită perioadă de timp şi conjunctura pieţei, reprezentată de fluctuaţiile cererii şi ofertei în aceeaşi perioadă, de tendinţele lor şi de efectele care le generează.

Mediul economic este format din ansamblul elementelor care compun spaţiul economic în care se desfăşoară relaţiile de afaceri. El presupune structura pe ramuri a economiei, nivelul de dezvoltare pe ansamblu şi pe fiecare ramură economică, gradul de ocupare a forţei de muncă, situaţia financiar-valutară etc.

Mediul economic este determinat de următoarele elemente fundamentale ale sistemului economic:

- instituţiile juridice, politice şi sociale care definesc cadrul activităţii economice (forma de proprietate, regimul agenţilor economici, legislaţia muncii, rolul statului etc.);
- mecanismele economice;
- obiectivele determinante ale activităţii economice;
- climatul social;
- stabilitatea sistemului economic;
- modalităţile de alocare a resurselor;
- modalităţile de distribuire a rezultatelor activităţii economice;
- posibilitatea de reproducere a sistemului;
- tipul sistemului (economie planificată, economie de piaţă, economie ce are în compunere două sau mai multe sisteme economice etc.);
- istoria şi tradiţia economică.

Economia influenţează disponibilităţile băneşti aflate la dispoziţia consumatorilor şi organizatorilor şi în felul acesta influenţează posibilităţile creerii unor situaţii favorabile desfăşurării relaţiilor de afaceri.

Cuprinzând ansamblul elementelor de natură economică cu acţiune directă asupra activităţilor economice cei mai importanţi factori care caracterizează mediul economic pot fi concretizaţi în piaţa internă şi externă, pârghiile economico-financiare, sistemul bancar, bursa de valori, regimul investiţiilor. Studierea pieţei interne şi externe furnizează informaţii relevante referitoare la nivelul şi structura cererii, nivelul preţurilor, concurenţă, etc. Valorificarea informaţiilor oferite de studiile de piaţă trebuie să ţină cont de particularităţile sistemului, de tipologia mecanismelor concurenţiale, precum şi de riscurile pe care le generează piaţa internă sau externă. Intervenţia statului în economie se realizează prin intermediul pârghiilor economico-financiare. Sistemul de organizare a economiei îşi pune vizibil amprenta asupra modalităţilor de desfăşurare a afacerilor.

Variabilele economice ce se au în vedere când se studiază mediul economic sunt:

- distribuţia veniturilor;

- expansiunea sau recesiunea;
- impozitarea şi taxarea;
- ratele dobânzilor;
- inflaţia;
- ratele de schimb;
- mediul concurenţial;
- factorul “feel-good”.

Distribuţia veniturilor. Distribuţia inegala a veniturilor duce la o diferenţiere a preferinţelor între “cei care au” şi “cei care nu au”, economia împărţind consumatorii în grupuri separate: consumatori foarte sensibili la preţuri şi consumatori foarte sensibili la calitate.

Există mai multe diferenţe între statele lumii în ceea ce priveşte nivelul şi distribuţia veniturilor.

In funcţie de nivelul veniturilor putem vorbi de:

- ***economii de subzistenţă*** - reprezintă tipurile de economii care oferă foarte puţine ocazii de afaceri;
- ***economii bazate pe exportul de materii prime*** - sunt bogate în una sau mai multe resurse naturale, dar sărace în alte privinţe;
- ***economii în curs de industrializare*** - în cadrul lor importurile au o pondere mare;
- ***economii industrializate*** - sunt principalele exportatoare de produse finite şi capital.

In funcţie de modul de distribuţie a veniturilor putem vorbi de:

- ţări cu venituri foarte scăzute;
- ţări cu venituri mai ales scăzute;
- ţări cu venituri foarte scăzute şi foarte ridicate;
- ţări cu venituri scăzute, medii şi ridicate;
- ţări cu venituri în mare parte medii.

Expansiunea sau recesiunea. Expansiunea economică se caracterizează prin sporirea investiţiilor, creşterea producţiei şi a veniturilor (a profiturilor şi salariilor), reducerea şomajului. In această fază creditul este ieftin, cursul acţiunilor la bursă este în creştere, afacerile prosperă.

Recesiunea reduce totalul veniturilor şi cheltuielilor dintr-o economie. Cumpărătorii îşi reduc cheltuielile şi se limitează numai la bunurile vitale.

In perioada de recesiune se înregistrează fenomene care evidenţiază frânarea dezvoltării: reducerea mărimii profitului, scăderea cursului acţiunilor la bursă, restrângerea şi scumpirea creditului, manifestarea de rezerve în efectuarea investiţiilor, stagnarea afacerilor.

Impozitarea şi taxarea sunt procese prin care guvernele transferă banii în sectorul public. Politica în domeniul impozitelor determină echilibrul care se stabileşte între efectele pe care impozitele le au asupra veniturilor, deciziilor agenţilor economici şi ale populaţiei pe de o parte şi a nevoilor de resurse băneşti ale bugetului pe de altă parte. Produsele şi activităţile pe care guvernele doresc să le ţină sub control sunt taxate mai agresiv decât altele, limitând posibilitatea de influenţare a preţurilor de către agenţii economici.

Rata dobânzilor. Rata dobânzii reflectă preferinţa comunităţii pentru anumite bunuri şi servicii. O rată a dobânzii relativ ridicată reflectă o comunitate nerăbdătoare să consume mult în prezent.

Prin ridicarea ratei dobânzii, pe lângă limitarea posibilităţii de a cheltui, se limitează şi împrumuturile în sensul reducerii la maximum a cheltuielilor "nonesenţiale".

O rată a dobânzii relativ scăzută reflectă răbdare, orientarea către viitor a societăţii care este dispusă să renunţe la un consum prezent.

Rata dobânzii permite să se compare valorile prezente cu cele viitoare, pentru că, prin natura sa, ea reflectă legătura dintre puterea de cumpărare prezentă şi cea viitoare.

Inflaţia duce la creşterea costurilor de producţie şi a preţurilor şi la reducerea drastică a profitului.

Existenţa inflaţiei creează o stare de incertitudine în lumea afacerilor, ce se repercutează negativ asupra deciziilor de a stabili o relaţie de afaceri. Datorită inflaţiei este dificil de a prevedea corect raportul dintre costuri şi venituri. Inversul inflaţiei este deflaţia.

Rata de schimb este o variabilă economică ce influenţează schimburile internaţionale.

Mecanismul concurenţial. Funcţionarea mecanismului concurenţial este parte intrinsecă din mecanismul pieţei şi este influenţat de numărul şi importanţa ofertanţilor şi solicitanţilor de bunuri sau servicii, gradul de diferenţiere a acestora, posibilităţile de intrare, ieşire şi menţinere într-o anumită ramură de activitate, mobilitatea factorilor de producţie şi politica guvernamentală.

Factorul "feel-good" reprezintă speranţele şi temerile oamenilor pentru viitor, pentru starea economiei în perioada următoare, stare care nu este neapărat nevoie să fie reflectată în indicatorii economici actuali.

2.5. MEDIUL TEHNOLOGIC

Tehnologia reprezintă un sistem de cunoştinţe, proceduri şi echipamente utilizate pentru realizarea produselor sau serviciilor.

Mediul tehnologic este unul din cei mai importanţi factori care influenţează destinul omenirii. Atitudinea faţă de mediul tehnologic depinde de acceptarea preponderentă a elementelor sale pozitive sau a elementelor sale negative.

Mediul tehnologic este în continuă schimbare. Intotdeauna apare o nouă tehnologie care înlocuieşte una veche. Schimbarea de tehnologie duce la crearea unor pieţe noi şi la dispariţia altora.

In vederea desfăşurării unor bune relaţii de afaceri este necesar a se urmări permanent tendinţele care se manifestă la nivelul mediului tehnologic. Pentru aceasta este esenţială cunoaşterea mecanismelor prin care o tehnologie nouă

înlocuieşte o tehnologie mai veche. Noua tehnologie nu se implementează într-un spaţiu vid (nu necesită eliminarea totală a vechilor tehnologii), ci ea se va intercondiţiona cu sistemele mai largi (economic, social, ecologic etc.), şi în primul rând cu sistemul de tehnologii existent. In implementarea noii tehnologii se va avea în vedere în special acele tehnologii cu care ea "concurează" la obţinerea aceluiaşi tip de efect util şi răspunde la aceleaşi nevoi.

Progresul tehnic a devenit o provocare căreia firmele încearcă să-i facă faţă într-o măsură cât mai mare. Crearea unor tehnologii şi produse noi necesită investiţii masive în activitatea de cercetare şi dezvoltare. Ritmul dezvoltării economice depinde în mare măsură de numărul descoperirilor tehnologice.

In acelaşi timp însă, progresul tehnologic întâmpină rezistenţă din partea celor care îl privesc ca pe o ameninţare la adresa naturii, intimităţii omului, simplităţii sau chiar la adresa rasei umane.

Factorii tehnici şi tehnologici din care fac parte nivelul tehnic al utilajelor, calitatea tehnologiilor, calitatea cercetărilor tehnice, capacitatea creativ-inventivă a cercetării şi proiectării, exercită o influenţă omportantă asupra firmelor ce participă în desfăşurarea diverselor afaceri.

2.6. MEDIUL NATURAL

Ansamblul resurselor naturale necesare desfăşurării activităţilor economice formează mediul natural.

În condiţiile actuale când criza de materii prime şi resurse energetice îmbracă noi dimensiuni, interdependenţa dintre factorii ecologici şi unităţile economice se multiplică şi se diversifică. Aceasta a făcut ca în ultima perioadă preocupările legate de mediul înconjurător să se amplifice. In majoritatea ţărilor firmele sunt obligate să adopte practici ecologice, legislaţiile de protecţia mediului înăsprindu-se.

Îndeplinirea acestor obligaţii de protecţie şi de "curăţire" a mediului duc la creşterea costurilor, ceea ce face ca firmele mici şi slab organizate să aibă probleme.

Principalii factori ce trebuie luaţi în seamă din punctul de vedere al mediului natural sunt:

- creşterea poluării, interesul manifestat de organismele de protecţie a mediului si reglementările adoptate în această privinţă;
- criza materiilor prime, epuizabile sau inepuizabile, modul de utilizare a resurselor;
- creşterea costului energiei;
- intervenţia statului în gestionarea resurselor naturale.

Toţi aceşti factori influenţează desfăşurarea relaţiilor de afaceri.

2.7. MEDIUL DEMOGRAFIC

Mediul demografic include totalitatea elementelor demografice care acţionează direct sau indirect asupra unităţilor economice. Numărul populaţiei, structura socio-profesională a acesteia, ponderea populaţiei ocupate, rata natalităţii

şi mortalităţii, durata medie de viaţă, ne dă o omagine asupra posibilităţilor de a întreprinde anumite afaceri în anumite locuri, riscurile ce pot interveni, aceasta cu atât mai mult cu cât resursele umane ocupă o poziţie prioritară în cadrul unităţilor economice, de calitatea lor depinzând calitatea activităţii economice.

În lume funcţionează în prezent un număr foarte mare de organizaţii pentru refacerea şi conservarea mediului, unele din ele fiind deosebit de active în apărarea intereselor locale, regionale sau naţionale.

Nu trebuie să fie neglijate influenţele pe care aceste organizaţii le au asupra modului de încheiere a anumitor afaceri, mai ales dacă afacerea respectivă are un impact major asupra mediului ambiant.

3. CUNOASTEREA DE SINE

3.1. CONSIDERENTE GENERALE

Cunoaşterea de sine este de o importanţă majoră pentru comportamentul şi acţiunile noastre în cadrul unei relaţii de afaceri.

Prin cunoaşterea de sine, în contextul prezentului material, se înţelege cunoaşterea noastră nu ca persoană fizică ci cunoaşterea noastră ca persoană juridică cu toate caracteristicile pozitive şi negative de natură tehnică, economică, umană etc.

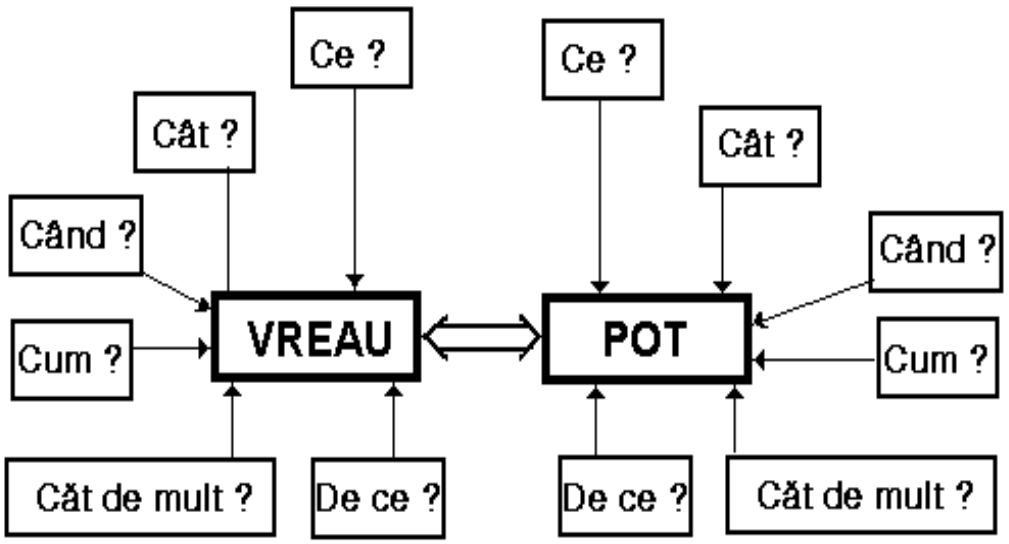

Fig.3.1. Relaţiile de biunivocitate între “VREAU” şi “POT”

Maniera în care o unitate economică poate influenţa, în cadrul unui proces de afaceri, pe ceilalţi parteneri este puternic influenţată de maniera în care echipa managerială şi echipele de negociere sunt capabile să perceapă valoarea şi puterea ce trebuie atribuită unităţii proprii.

Prin cunoaşterea de sine înţelegem imaginea pe care membrii unităţii economice şi-o fac asupra propriei unităţi.

Cunoaşterea de sine presupune stabilirea unor legături de cauzalitate între: **(ce?, cât?, când?, cum, cât de mult? şi de ce?) VREAU şi (ce?, cât?, când?,cum?, cât de mult? şi de ce?) POT,** relaţii ce sunt de interdependenţă şi biunivocitate (fig.3.1).

Cunoaşterea de sine nu este posibilă însă în afara relaţiei cu mediul.

Generalizând conceptul de "fereastră a lui Johari" la nivelul unităţilor economice putem afirma că "SINELE" este compus din patru compartimente (fig.3.2):

- sinele dezvăluit;
- sinele ascuns;
- sinele orb;
- sinele necunoscut.

	Cunoscut de sine	*Necunoscut de sine*
Cunoscut de alţii	*SINELE DEZVALUIT*	*SINELE ORB*
Necunoscut de alţii	*SINELE ASCUNS*	*SINELE NECUNOSCUT*

Fig.3.2. Fereastra lui Johari

Sinele dezvăluit reprezintă toate informaţiile despre unitatea economică care sunt cunoscute atât de către unitate cât şi de celelalte persoane cu care aceasta comunică într-o formă sau alta.

Dezvăluirea sinelui faţă de ceilalţi se produce în mod selectiv.

Tot ceea ce avantajează prin cunoaşterea de către ceilalţi se dezvăluie, tot ceea ce dezavantajază trebuie să rămână secret.

Sinele ascuns reprezintă toate informaţiile pe care le posedă unitatea economică, dar nimeni altcineva nu le ştie, ele sunt secrete care nu se desconspiră.

Secretele sunt şi ele selective, în sensul că ele pot fi dezvăluite unor anumite persoane dar nu pot fi dezvăluite altor persoane.

Există şi secrete absolute, care nu se împărtăşesc nimănui.

Sinele orb reprezintă ceea ce ştiu alţii despre unitatea economică, dar ea nu ştie. Sinele orb poate împiedica comunicarea şi în general aduce foarte multe dezavantaje în relaţiile de afaceri.

Sinele necunoscut reprezintă acele aspecte pe care nici subiectul în cauză şi nici altcineva din afară nu le cunoaşte.Sinele necunoscut este o frână în buna desfăşurare a relaţiilor, iar transformarea lui în "sinele orb" creează o serie de neplăceri.

Cele patru componente ale sinelui (dezvăluit, ascuns, orb şi necunoscut) nu pot fi separate unele de altele. Când proporţia uneia din ele creşte, proporţia celorlalte trei se reduce în compensaţie. Cert este că în condiţiile declanşării unor relaţii de afaceri, proporţia sinelui necunoscut şi a sinelui orb să fie cât mai redusă, optimul obţinându-se când partea dreaptă a ferestrei lui Johari "se închide".

Cunoaşterea de sine privită ca o imagine pe care membrii colectivităţii unităţii economice şi-o fac asupra propriei unităţi comportă diferite componente sau dimensiuni (Beth Ann Walker) :

- sinele imagine;
- sinele real;
- sinele ideal;
- sinele reflectat.

Sinele imagine este sinele subiectiv pe care-l percepe unitatea economică despre ea. Un sine imagine pozitiv măreşte disponibilitatea unităţii economice pentru risc. Un sine imagine negativ impune un surplus de prudenţă şi o tendinţă de corectare a discrepanţelor ce există între imaginea creată şi idealul creat. Sinele imagine cuprinde atât elementele din sinele dezvăluit cât şi cele din sinele ascuns din fereastra lui Johari.

Sinele imagine poate fi apropiat sau poate să difere radical faţă de sinele real. In situaţia existenţei unei diferenţe faţă de sinele real, această diferenţă se atenuează în timp cu ajutorul sistemului feed-back oferit de cei din jur. Ne modificăm sinele imagine folosindu-ne de reacţia primită din partea mediului sau a partenerilor.

Sinele real reprezintă ceea ce este în realitate unitatea economică indiferent dacă membrii ei realizează această realitate sau nu. Sinele real poate fi dezvăluit sau nu, poate fi cunoscut sau necunoscut de sine.

Sinele real poate fi altceva decât credem noi că suntem sau poate fi altceva decât imaginea pe care o oferim celor din jur.

Sinele ideal reprezintă sinele pe care îl râvnim, este ceea ce dorim să devenim, reprezintă obiectivul nostru.

Sinele reflectat este sinele social sau imaginea pe care credem că o percep cei din jur. El nu coincide, de regulă, nici cu sinele real şi nici cu sinele imagine. Sistemul de feed-back, care ne face să bănuim ce imagine avem este influenţat de atitudinile politicoase sau mai puţin politicoase ale celor din jur sau de dorinţa noastră de a impune sinele imagine.

In felul acesta apar diferenţe între ceea ce credem noi că percep cei din jur şi ceea ce percep în realitate aceştia despre noi.

Cunoaşterea propriei unităţi în vederea desfăşurării relaţiilor de afaceri presupune cunoaşterea următoarelor caracteristici ale organizaţiei:

- de natură organizatorică şi managerială;
- de natură tehnică;
- de natură financiară.

3.2. CARACTERISTICI DE NATURĂ ORGANIZATORICĂ ŞI MANAGERIALĂ

Cunoaşterea caracteristicilor de natură organizatorică ale unităţii economice presupune cunoaşterea modului de dispunere a potenţialului material şi uman, structura organizatorică, delimitarea atribuţiilor şi repartizarea lor pe funcţii şi compartimente, legăturile dintre diferite compartimente.Funcţie de modul cum este organizată unitatea economică, aceasta poate să-şi realizeze în condiţii mai bune sau mai puţin bune obiectivele propuse.Cunoscând organizarea unei unităţi economice cunoaştem cu exactitate persoana responsabilă cu îndeplinirea unei anume activităţi sau sarcini.

Dacă activitatea este îndeplinită de o singură persoană, care îşi cunoaşte atribuţiile, se poate vorbi de un lucru bine organizat.

Organizarea se asociază cu ordinea, cu observarea legăturilor dintre oameni şi bunuri, cu regulile de muncă.

Dacă prin organizare înţelegem existenţa unui anume sistem în unitatea economică, prin management înţelegem dirijarea şi reglarea acestuia. Deci organizarea reprezintă componenta statică a sistemului, iar managementul reprezintă componenta dinamică a acestuia. Relaţia dintre organizare şi management este relaţia dintre parte şi întreg, organizarea fiind parte a managementului. A cunoaşte caracteristicile manageriale ale unităţii economice înseamnă a cunoaşte modul de exercitare a funcţiilor conducerii din acea unitate.

Este necesar a se cunoaşte:

- ce trebuie şi ce se poate realiza, care sunt obiectivele unităţii, scopurile, mijloacele şi programele ei;
- modalităţile de punere în aplicare a deciziilor luate, organismele create în acest sens;
- modalităţile de transmitere a hotărârilor şi responsabilitatea aplicării lor;
- competenţele, aptitudinile şi motivaţia personalului;
- posibilităţile de armonizare şi sincronizare a diferitelor activităţi;
- gradul de cooperare şi colaborare din cadrul unităţii;
- modalităţile de control.

3.3. CARACTERISTICI DE NATURĂ TEHNICĂ

In desfăşurarea relaţiilor de afaceri este esenţială cunoaşterea următoarelor caracteristici de natură tehnică a unităţii:

- gama produselor şi serviciilor realizate de unitate;
- durata de viaţă economică a produselor şi serviciilor;
- gradul de înnoire a structurii de fabricaţie, a evoluţiei ponderii produselor noi şi a celor îmbunătăţite în totalul structurii de fabricaţie;
- procesele tehnologice utilizate;

- gradul de modernizare a dotării tehnice şi a tehnologiilor de fabricaţie utilizate;
- ponderea procesele auxiliare şi de servire;
- gradul de mecanizare şi automatizare;
- gradul de flexibilitate al procesului de producţie;
- gradul de creativitate, inovare şi retehnologizare;
- organizarea spaţială a unităţii economice;
- dimensionarea capacităţii de producţie şi gradul ei de folosire;
- modalitatea de pregătire tehnologică a producţiei;
- materialele şi subansamblele utilizate în procesul de fabricaţie, calitatea pe care trebuie să o aibă acestea, gradul de substituire a lor;
- consumurile specifice de materiale;
- mijloacele de transport utilizate şi volumul activităţii de transport;
- organizarea depozitelor şi modul de alimentare a locurilor de muncă cu materiale;
- calitatea producţiei şi modalităţile de asigurare şi control a acesteia;
- indicatorii de calitate utilizaţi;
- impactul unităţii economice asupra mediului înconjurător.

3.4. CARACTERISTICI DE NATURĂ ECONOMICĂ ŞI FINANCIARĂ

Stabilirea unei relaţii de afaceri a unei unităţi economice nu se poate realiza dacă aceasta nu îşi cunoaşte propriile caracteristici economico-financiare.

Fiecare decizie luată are implicaţii economico-financiare şi nu se poate lua decât în anumite conjuncturi economico-financiare.

Înainte de a se lansa o afacere este necesar a se răspunde la întrebările:

- va fi posibila o afacere oarecare?
- de unde vor fi procurate fondurile necesare?
- posedă unitatea lichidităţile adecvate sau are acces la lichidităţi pentru obţinerea celor necesare?
- ce tip de creanţe trebuie să fie afectate clienţilor firmei şi care sunt clienţii cărora ar trebui să li se acorde înlesniri creditoriale?
- ce înlesniri de creditare se pot acorda?
- cât de mult timp ar trebui deţinute imobilizările?
- cum ar trebui să fie utilizate profiturile?
- cum ar trebui echilibrate riscurile şi profiturile? etc.

Principalele instrumente pentru cunoaşterea din punct de vedere economico-financiar a unităţii economice sunt **bugetul de venituri şi cheltuieli** şi **bilanţul**.

Cu ajutorul bugetului de venituri şi cheltuieli se asigură echilibrul financiar al unităţii economice, echilibrul între încasările din vânzarea produselor şi din alte activităţi şi cheltuielile necesare pentru activităţile desfăşurate. Cu ajutorul lui se pot determina mijloacele financiare şi modul în care trebuie utilizate pentru desfăşurarea afacerilor.

Bilanţul reprezintă un "inventar complet" între ceea ce are o unitate economică şi ceea ce datorează. El prezintă corelaţia dintre mijloacele economice şi sursele de formare a acestora.

Bilanţul ajută la stabilirea dinamicii unor indicatori de bază ce caracterizează situaţia economico-financiară a unităţii:

- creşterea capitalului propriu;
- gradul de dotare cu mijloace fixe şi uzura acestora;
- evoluţia veniturilor, cheltuielilor şi profitului;
- evoluţia drepturilor şi obligaţiilor unităţii faţă de terţi şi faţă de stat etc.

4. CUNOASTEREA PARTENERULUI DE AFACERI

Cunoaşterea partenerului cu părţile lui pozitive sau negative, tari sau slabe, creează în mod cert avantaje substanţiale.In vederea cunoaşterii partenerului este necesară desfăşurarea unei acţiuni de culegere şi prelucrare a datelor şi informaţiilor principale prin care să se poată face caracterizarea acestuia.In vederea unor relaţii de lungă durată, informaţiile trebuiesc actualizate permanent şi arhivate.Caracterizarea partenerului se face atât din punctul de vedere al potenţialului său tehnic şi economic cât, şi mai ales, din punctul de vedere al experienţei sale manageriale.

Cunoaşterea partenerului presupune stabilirea unor legături de cauzalitate între: **(ce? , cât? , când? , cum?, cât de mult? şi de ce?) POATE şi (ce?, cât?, când? , cum?, cât de mult? şi de ce?) VREA,** relaţii ce sunt în interdependenţă şi biunivocitate (fig.4.1).

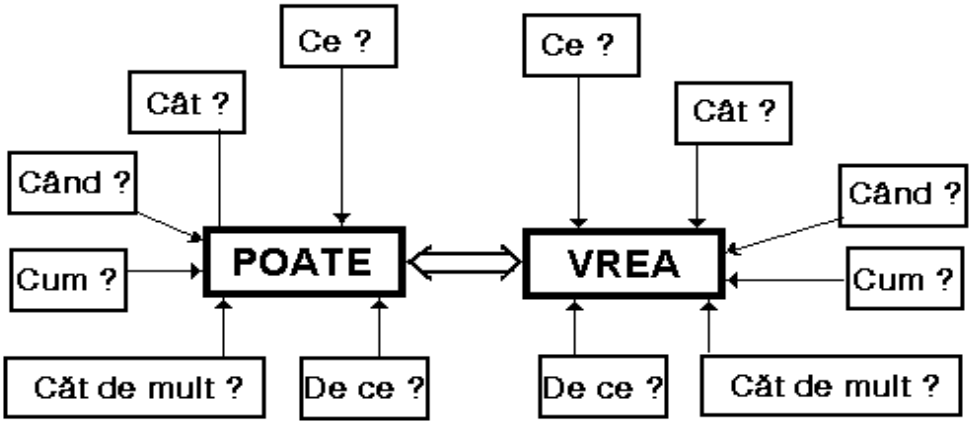

Fig. 4.1. Relaţiile de biunivocitate între "POATE" şi "VREA"

Principalii parteneri de afaceri ai unei unităţi economice sunt:
- clienţii;
- furnizorii;
- intermediarii;
- băncile;
- concurenţii;
- deţinătorii de interese;

4.1. CLIENŢII

Cei cărora o organizaţie le oferă produsele sau serviciile sale sunt denumiţi **clienţi**. Interesul unităţii economice este de a-şi vinde produsele şi serviciile, de a maximiza cererea pentru acestea. In acest sens clienţii existenţi trebuie satisfăcuţi astfel încât să nu fie tentaţi să apeleze la alţi furnizori, în timp ce clienţii altor organizaţii trebuie convinşi să-şi schimbe preferinţele. Potenţialii clienţi, care nu cumpărau produsele sau serviciile înainte, vor trebui atraşi, adăugaţi la vechii clienţi. Pentru aceasta este necesar să se cunoască şi să se înţeleagă cât mai multe despre clienţii organizaţiei, cei ai concurenţei precum şi despre potenţialii clienţi.

Se va urmări să se găsească răspunsul la următoarele întrebări:
- care sunt caracteristicile clienţilor ?
- ce nevoi îşi satisfac clienţii cumpărând produsul sau serviciul respectiv ?
- ce criterii utilizează consumatorii pentru a alege între diferite produse sau diferiţi furnizori ?
- cât de important este produsul sau serviciul pentru consumatori ?
- de unde află consumatorii informaţiile care le influenţează deciziile de cumpărare?

4.1.1. COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI

Clienţii, cei care cumpără bunuri sau servicii de la o organizaţie, pot fi persoane fizice, consumatori individuali, sau cei care cumpără în numele organizaţiei pentru care lucrează, consumatori organizaţionali. In cele ce urmează vom face referire îndeosebi asupra comportamentului consumatorilor organizaţionali. Aceştia cumpără bunuri şi servicii în vederea producerii altor bunuri sau servicii care vor fi vândute sau închiriate altora.

Clienţii de tip organizaţional se caracterizează prin:
- număr relativ mic;
- cantitate cumpărată relativ mare;
- existenţa unei relaţii mai strânse a clientului cu furnizorul;
- cerere inelastică şi fluctuantă (este influenţată de necesităţile producţiei);
- utilizarea unor tehnici de cumpărare profesioniste;
- existenţa mai multor factori de influenţare a procesului de cumpărare (deciziile de cumpărare ale organizaţiilor sunt influenţate de un număr

mai mare de persoane decât deciziile de cumpărare ale consumatorilor individuali).

In vederea luării deciziilor de cumpărare într-o organizaţie există mai multe persoane implicate şi care sunt responsabile de aceasta. Aceste persoane îndeplinesc mai multe roluri în cadrul unităţii achizitoare:

- "utilizatorul";
- "influenţii";
- "decidenţii";
- "aprobatorii"
- cumpărătorii sau negociatorii;
- "paznicii".

"Utilizatorul" este persoana care va folosi produsul sau serviciul. In general el este iniţiatorul ofertei de cumpărare şi el defineşte caracteristicile tehnice ale produsului.

"Influenţii" sunt persoanele care influenţează decizia de cumpărare, ei oferă informaţiile necesare evaluării alternativelor.

"Decidenţii" sunt persoanele care decid asupra cerinţelor referitoare la produs şi furnizori.

"Aprobatorii" sunt persoanele care autorizează acţiunile propuse de decidenţi sau cumpărători.

Cumpărătorii sau negociatorii sunt persoanele investite cu autoritatea oficială de a stabili condiţiile de achiziţionare. Ei au rolul major de a alege vânzătorul şi de a desfăşura acţiunea de negociere.

"Paznicii" sunt persoanele care au puterea de a împiedica informaţiile să ajungă la utilizatori, influenţi, decidenţi, aprobatori sau negociatori.
(Exemplu: secretarele, telefonistele etc.)

Clientul parcurge următoarele etape în procesul de cumpărare:

- *identificarea problemei sau nevoii*; ea poate fi rezultatul unor stimuli de natură internă (crearea unui produs nou, defectarea unui utilaj, materialele utilizate sunt nesatisfăcătoare şi firma se orientează către alt furnizor, posibilitatea de a obţine un preţ mai scăzut sau o calitate superioară etc.) sau externă (participarea la expoziţii, vederea unei reclame, primirea unei oferte etc.);
- *descrierea nevoii*, determinarea caracteristicilor generale şi a cantităţilor necesare din respectivul produs sau serviciu;
- *determinarea caracteristicilor tehnice* de detaliu ale produsului;
- *căutarea furnizorilor* - informarea;
- *lansarea cererilor de ofertă de cumpărare*;
- *alegerea furnizorilor*;

- *negocierea* cu furnizorul, stabilind caracteristicile tehnice, cantităţile, termenele de livrare, condiţiile de returnare a mărfurilor, garanţiile ş.a.m.d.;
- *luarea deciziei* de cumpărare şi *finalizarea negocierilor*;
- *analizarea rezultatelor*, etapă în care se evaluează performanţele produsului şi efectele economice ale relaţiilor cu furnizorii; concluziile desprinse în urma analizei rezultatelor îl vor determina pe cumpărător fie să continue colaborarea cu furnizorul, fie să facă schimbări în relaţiile cu acesta, fie să renunţe definitiv la el.

Furnizorul trebuie să urmărească aceleaşi variabile avute în vedere de cumpărător şi de utilizatorii finali ai produsului.

In momentul luării deciziei de cumpărare, organizaţiile sunt influenţate de o serie de factori personali şi impersonali, interiori şi exteriori organizaţiei, fapt ce conduce la concluzia că aceştia trebuie identificaţi şi analizaţi, dacă se doreşte înţelegerea luării unei anumite decizii de cumpărare.

Trebuie subliniat că în ultima fază factorii de decizie rămân oamenii şi nimic din ceea ce este omenesc nu trebuie neglijat.

Cei mai importanţi factori ce influenţează deciziile de cumpărare luate de o firmă sunt:

- ***factorii de mediu***; cumpărătorii sunt afectaţi de schimbările culturale, sociale, politice, tehnologice şi ale concurenţei;

  Prin supravegherea acestor factori se poate determina în ce măsură aceştia vor afecta cumpărătorii şi cum se pot transforma problemele cumpărătorului în ocazii favorabile.
- ***factorii de natură organizaţională***; fiecare organizaţie are obiective, politici, proceduri, structuri de organizare şi sisteme specifice ce trebuie cunoscute; o bună cunoaştere a clientului presupune cunoaşterea răspunsului la următoarele întrebări:
  - câte persoane sunt implicate în luarea deciziei de cumpărare?
  - care sunt aceste persoane?
  - care sunt criteriile de evaluare ale acestora persoane?
  - la ce sunt sensibile aceste persoane?
  - cum reacţionează aceste persoane la greşeli?
  - care este gradul de centralizare a organizaţiei?
  - cum sunt evaluate activităţile de achiziţionare?
- ***factorii impersonali***; organizaţia client este formată din mai mulţi membri, fiecare din ei având interese şi putere de convingere diferite; este importantă cunoaşterea relaţiilor interpersonale stabilite în organizaţia client şi ponderea fiecărei persoane în cadrul acestor relaţii;
- ***factorii individuali***; fiecare participant la procesul de cumpărare are percepţii şi preferinţe personale; acestea sunt determinate de vârstă, venituri, educaţie, pregătire profesională, personalitate, atitudine faţă de risc şi cultura sa.

4.1.2. FIŞA CLIENTULUI

In vederea cunoaşterii clienţilor importanţi este util să se întocmească pentru aceştia "fişa clientului" care să cuprindă toate informaţiile necesare actualizate.

In general, fişa clientului va cuprinde:

- numărul fişei;
- denumirea clientului şi adresa;
- numărul de cont şi banca;
- date asupra produselor şi serviciilor ce-i sunt oferite:
  - care sunt produsele şi serviciile oferite;
  - ce nevoi sunt satisfăcute de aceste produse şi servicii;
  - gradul de importanţă al produsului şi serviciului respectiv;
  - criteriile utilizate de client pentru evaluarea produsului sau serviciului;
  - evoluţia preţului;
  - condiţiile de livrare şi transport;
- poziţia pe piaţă a clientului;
- credibilitatea clientului:
  - modul în care respectă contractele;
  - situaţia financiară;
  - litigii avute şi modul lor de rezolvare;
  - perspectivele firmei;
- date asupra personalului firmei client:
  - date asupra organizării firmei;
  - date asupra conducerii firmei;
  - utilizatorii finali ai produsului sau serviciului, criteriile personale ale acestora în aprecierea bunului sau serviciului oferit;
  - persoanele care influenţează decizia de cumpărare, gradul lor de implicare, criteriile personale ale acestora;
  - persoanele care decid asupra produselor şi furnizorilor, gradul lor de autonomie;
  - persoanele care aprobă procedurile, criteriile;
  - date asupra negociatorilor:
    - caracteristici personale;
    - cunoştinţe tehnice legate de obiectul negocierii;
    - motivaţia;
    - comportamentul;
    - tacticile şi tehnicile utilizate;
    - stilul de negociere;
    - experienţa;
    - slăbiciunile etc.;
  - persoanele ce pot influenţa circulaţia informaţiilor, date despre aceştia;
- probleme ce se pun în cadrul acţiunilor de negociere precizând:
  - punctele tari;
  - punctele slabe;

- perspectivele relaţiilor de afaceri cu clientul:
  - posibilităţi de îmbunătăţire a relaţiilor;
  - noi servicii ce-i pot fi oferite;
- alte informaţii.

4.2. FURNIZORII

Furnizorii sunt cei care oferă resursele de care are nevoie o organizaţie pentru a-şi produce propriile bunuri sau servicii. Aceştia pot oferi echipamente, maşini, materii prime, materiale, semifabricate, componente, ambalaje, etichete, servicii etc.

In anumite condiţii firmele pot fi vulnerabile în faţa puterii furnizorilor, mai ales atunci când:

- furnizorul deţine patentul sau monopolul asupra unui produs esenţial pentru organizaţie;
- produsul oferit de un anume furnizor nu poate fi substituit;
- produsul oferit de un anume furnizor este de o importanţă majoră pentru organizaţie;
- clienţii organizaţiei solicită expres (sau preferă) produse de la un anumit furnizor;
- schimbarea furnizorului este prea costisitoare;
- furnizorul este mai puternic decât cumpărătorul etc.

In aceste condiţii, problemele furnizorului devin probleme proprii ale organizaţiei. Intreruperea producţiei furnizorului duce la întreruperea sau limitarea producţiei proprii, creşterea preţului furnizorului duce la creşterea preţurilor proprii.

4.2.1. CARACTERIZAREA ŞI APRECIEREA FURNIZORULUI

In asigurarea resurselor materiale o importanţă deosebită revine deciziei de selecţie a furnizorilor. Acţiunea are la bază studiul prealabil al datelor şi informaţiilor prin care se poate caracteriza un furnizor.

Caracterizarea şi aprecierea furnizorului ca producător de resurse se realizează pe seama mai multor criterii:

- capacitate tehnică de concepţie-proiectare şi de producţie;
- curba de experienţă a furnizorului - producător;
- poziţia pe piaţă a furnizorului - producător;
- prin resursele oferite;
- prin facilităţile (serviciile) oferite;
- prin calitatea managementului.

4.2.1.1. Capacitatea tehnică de concepţie-proiectare şi de producţie

Capacitatea tehnică de concepţie proiectare şi de producţie se apreciază prin:

- gradul de modernizare a dotării tehnice, a tehnologiilor de fabricaţie utilizate;
- gradul de înnoire a structurii de fabricaţie, a evoluţiei ponderii produselor noi, a celor îmbunătăţite calitativ în total structură de fabricaţie prezentată în ofertă.

4.2.1.2. Curba de experienţă a furnizorului producător

Curba de experienţă se poate evidenţia printr-o formă grafică (fig.4.2)

Consumatorul poate sesiza din evoluţia curbei de experienţă corelaţia dintre reducerea preţului resursei şi cea a costului de obţinere al acesteia.

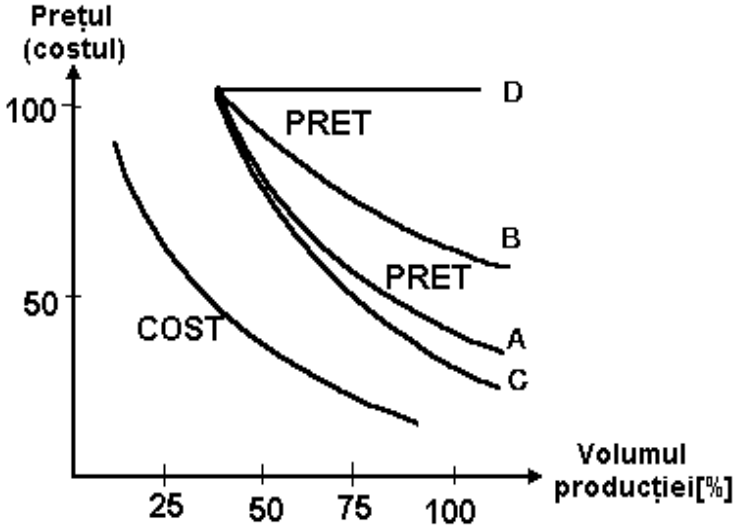

Fig.4.2 Curba de experienţă

Practic se pot identifica trei situaţii:

- ecartul dintre cost şi preţ rămâne constant (varianta A) ;
- ecartul dintre preţ şi cost prezintă tendinţă de creştere(varianta B şi varianta D);
- ecartul dintre preţ şi cost prezintă tendinţă de scădere (varianta C).

Din această analiză, consumatorul poate estima preţul previzibil pe care furnizorul este dispus să-l solicite în funcţie de experienţa sa de producţie.

4.2.1.3. Poziţia pe piaţă a furnizorului

Poziţia pe piaţă a furnizorului poate fi analizată în funcţie de :

- segmentul de piaţă deţinut;

- avantajul concurenţial al furnizorului.

O situaţie favorabilă pe piaţă arată furnizorii care ocupă un segment de piaţă mare şi un avantaj concurenţial mare, pentru că au acumulat o experienţă bogată. Acest lucru trebuie utilizat cu abilitate în interesul consumatorului.

4.2.1.4. Resursele oferite

Fiecare resursă trebuie analizată prin corelaţia cu furnizorul acesteia. Analiza are în vedere:

- specificitatea ramurii, gradul în care poate determina dependenţa consumatorului de furnizor;
- ciclul de viaţă al resursei, care influenţează comportamentul furnizorului astfel:
  - în faza de lansare furnizorul este dispus să accepte sugestiile consumatorului;
  - în faza de dezvoltare, produsul este pus la punct din punct de vedere tehnic şi calitativ;
  - în faza de maturitate, furnizorul va pune accent pe evidenţierea particularităţilor produsului care îl avantajează în raport cu alţi producători;
  - în faza de declin, furnizorul are tendinţa de a nu mai realiza produsul, consumatorul trebuind să-şi găsească înlocuitori;
- poziţia pe piaţă a resursei se analizează din punctul de vedere al:
  - segmentului de piaţă pe care îl ocupă;
  - dinamicii pieţei pe care se vinde.

4.2.1.5. Facilităţile oferite consumatorilor

Furnizorii pot acorda o serie de facilităţi (servicii) care însoţesc produsul comercializat, dintre care menţionăm:

- facilităţi în politica de distribuţie;
- facilităţi în politica de service după vânzare;
- facilităţi prin politica de preţ;
- facilităţi de decontare s.a.

Aceste facilităţi au rolul de a stimula vânzarea produsului oferit de un furnizor în raport cu ceilalţi furnizori, în condiţiile în care resursele sunt asemănătoare calitativ şi ca utilitate.

Politica de distribuţie

Politica de distribuţie defineşte într-o formă unitară procesele economice şi cadrul organizatoric legat de aducerea bunurilor şi serviciilor de la producător la consumator în condiţii cât mai avantajoase atât pentru întreprinderea producătoare

cât şi pentru consumator. Distribuţia vizează concomitent atât transferul de proprietate cât şi succesiunea de transferuri fizice ale mărfurilor.

Rolul distribuţiei constă în :

- asigurarea corelaţiei între cerere şi ofertă;
- deplasarea produselor la locul cererii;
- asigurarea momentului optim al livrării;
- realizarea minimului raţional de costuri.

In condiţiile economice actuale din ce în ce mai puţini producători îşi vând bunurile utilizatorilor finali, marea majoritate preferând să apeleze la intermediari. Aceştia formează un canal de distribuţie.

Principalii factori care determină apelarea la intermediari sunt:

- finanţarea, lipsa mijloacelor financiare ale întreprinderilor producătoare;
- gama produselor, existenţa unei game de produse complementare, fabricate la alte întreprinderi;
- rentabilitatea relativă, utilizarea intermediarilor diminuează volumul eforturilor făcute de producători.

In analiza politicii de distribuţie a furnizorilor se urmăreşte:

- mărimea lotului de produse pe care un canal de distribuţie îl poate oferi;
- timpul de aşteptare, gradul de operativitate cu care se rezolvă cererile consumatorului;
- repartizarea în teritoriu a distribuitorilor;
- varietatea produselor oferite prin intermediul aceluiaşi canal de distribuţie;
- pachetul de servicii suplimentare oferite de către un canal de distribuţie.

Politica de service după vânzare

Un atu important în lupta pentru supremaţie pe piaţă a unor firme furnizoare de bunuri materiale îl constituie pachetul de servicii oferite de acestea după vânzare.

Gama serviciilor oferite poate fi foarte diversă:

- asistenţă tehnică asigurată de furnizor pentru cunoaşterea comportării produselor vândute;
- măsuri de eliminare a disfuncţionalităţilor, acordarea de garanţii;
- asistenţă tehnică privind folosirea cât mai raţională a resurselor oferite în cadrul proceselor de consum;
- asistenţă tehnică în domeniul organizării şi conducerii producţiei;
- recrutarea, formarea şi pregătirea cadrelor pentru producţie;
- ➢ asistenţă de engineering în realizarea diferitelor programe ale consumatorului.

Politica de preţ

Politicile de preţ se diferenţiază în funcţie de concurenţă, ca şi de dorinţa de obţinere a unui anumit profit pe termen scurt, mediu sau lung. Cunoaşterea sistemului de preţ practicat de către furnizor creează condiţii pentru elaborarea unor acţiuni de contracarare pe piaţă a anumitor efecte nefavorabile pentru cumpărător.

In general se practică următoarele sisteme de preţ:

- sistemul cu preţ fix, care constă în aceea că preţul rămâne nemodificat pe o anumită perioadă de timp stabilită de părţile contractante;
- sistemul de preţ renegociabil la fiecare comandă; este practicat atunci când există riscul unor fluctuaţii importante în evoluţia acestuia pe piaţa furnizoare;
- sistemul cu preţ indexat, care constă în faptul că preţul cerut la un moment dat va fi rezultatul unor calcule de fundamentare bazate pe un algoritm asupra căruia s-a convenit anterior.

Analiza şi caracterizarea furnizorului pe linia politicilor de preţ trebuie să aibă în vedere şi eventualele reduceri de preţ, precum şi condiţiile în care acestea se practică de către furnizori.

Acestea se pot prezenta sub forma rabatului de preţ pe cantitate şi a bonificaţiei.

Rabatul de preţ pe cantitate se acordă de către furnizori pentru cumpărarea unei cantităţi mai mari, peste limita minimă stabilită de aceştia. Rabatul se poate acorda:

- pentru întreaga cantitate;
- progresiv, numai pentru cantitatea cumpărată peste anumite limite succesive prestabilite de furnizor;

Bonificaţia (escomtul) constă în reducerile de plată făcute de furnizor pentru plăţi rapide sau anticipate. Aprecierea eficienţei acestei facilităţi de plată trebuie făcută în raport cu:

- câştigul faţă de condiţiile normale de plată;
- bonificaţiile acordate în raport cu efortul făcut la cumpărare;
- scopul urmărit de furnizor prin aceste facilităţi:
  - siguranţa încasărilor;
  - îmbunătăţirea imaginii;
  - atragerea de noi clienţi;
  - accelerarea circulaţiei financiare;
  - eliminarea dificultăţilor financiare etc.;
- criteriile după care se acordă aceste facilităţi;
- condiţiile în care furnizorul acordă facilităţile şi modul cum se pot îndeplini aceste cerinţe.

Facilităţi de decontare

Facilităţile de decontare au în vedere creditarea consumatorului (credit furnizor). Aprecierea în funcţie de acest criteriu a furnizorului se face după analizarea următoarelor aspecte:

- acordarea creditului furnizor este o politică curentă şi generală sau se acordă numai anumitor clienţi;
- scopurile urmărite de către furnizor:
  - stimularea vânzărilor;
  - atragerea de noi clienţi etc.;
- condiţiile aşteptate de către furnizor din partea consumatorului pentru a fi interesat în acordarea acestuia;

- durata acordării creditului;
- suma acordată drept credit;
- reacţiile previzibile ale furnizorul în situaţii de întârziere sau de nerespectare a clauzelor.

In cadrul analizei politicii de creditare a consumatorului de către furnizor trebuie luate în considerare şi alte facilităţi:

- existenţa unui cont al clientului la furnizor pe care să-l acopere prin plăţi eşalonate;
- existenţa unor contracte de eşalonare a plăţilor în timp;
- închirierea pe anumite perioade de timp a unor utilaje sau echipamente;
- plata pe măsura consumării şi valorificării resurselor aprovizionate etc.

Calitatea managementului

Calitatea managementului unei firme poate reprezenta o garanţie suplimentară în viabilitatea afacerilor încheiate cu aceştia.

Analiza calităţii managementului specific furnizorilor trebuie să aibă în vedere:

- capacitatea de a utiliza eficient resursele de care dispun:
  - evoluţia preţurilor practicate în condiţiile menţineri sau chiar sporirii calităţii produselor oferite pieţei;
  - nivelul productivităţii muncii;
  - potenţialul financiar;
- capacitatea de a înţelege şi rezolva eventualele probleme care pot apărea:
  - acceptarea, în anumite situaţii, a plăţii cu întârziere, fără penalizări;
  - livrarea cu anticipaţie a unor cantităţi la cererea clienţilor;
  - reprogramarea livrărilor la termenele solicitate de clienţi;
  - încetarea, la cererea clienţilor, a livrării unor produse fără a solicita penalizări;
  - preocuparea de a propune noi soluţii în vederea unei colaborări eficiente pentru ambele părţi;
  - disponibilitatea pentru dialog;
  - promptitudine şi operativitate în rezolvarea cerinţelor clienţilor;
- natura şi calitatea relaţiilor promovate de furnizor faţă de clienţii:
  - asigurarea unei ambianţe optime în derularea acţiunilor de negociere;
  - preocupare pentru asigurarea unor relaţii amiabile;
  - simplificarea negocierilor;
  - corectitudine în îndeplinirea obligaţiilor asumate;
  - seriozitate în abordarea problemelor;

- respectarea poziţiei prezentate de clienţi în susţinerea intereselor proprii;
- dorinţa de a conlucra eficient cu partenerii pentru depăşirea unor momente dificile ce pot apărea;
- respectarea nivelului de reprezentare anunţat de clienţi pentru dialog;
- evitarea impunerii unor condiţii restrictive;
- preocupare pentru promovarea unor relaţii personale amiabile;
- preocupare pentru a-şi face cunoscute condiţiile de livrare din timp pentru a permite clienţilor potenţiali să-şi elaboreze strategiile în aprovizionare.

4.2.2. FIŞA FURNIZORULUI

In vederea stabilirii unor relaţii eficiente de afaceri cu furnizorii este necesară întocmirea pentru fiecare furnizor important a fişei furnizorului, fişă care ajută la o mai bună cunoaştere a acestuia. Această fişă trebuie să cuprindă toate informaţiile actualizate despre furnizor.

In general fişa furnizorului cuprinde:

- numărul fişei;
- denumirea furnizorului şi adresa;
- număr de cont şi banca;
- distanţa de transport (cale ferată, auto etc.)
- cheltuieli de transport pe unitatea de produs în diferite condiţii de transport;
- produse livrate de furnizor:
  - denumirea produsului;
  - condiţii de livrare oferite;
  - preţuri;
  - numărul fişei materialului;
  - codul;
- date despre conducerea firmei furnizoare;
- date despre credibilitatea furnizorului:
  - modul în care respectă contractele;
  - litigii avute;
  - situaţia lui financiară;
  - capacitate tehnică şi de producţie, controlul calităţii, nivelul de calificare al personalului, înzestrare tehnică, capacitate organizatorică;
  - performanţe avute;
- poziţia pe care o are pe piaţa furnizoare;
- perspective de îmbunătăţire a relaţiilor;
- perspective de îmbunătăţire a calităţii;

- produse noi avute în vedere;
- probleme ce se pun în cadrul negocierilor:
  - puncte tari;
  - puncte slabe;
- concurenţi potenţiali ai furnizorului:
  - numărul fişei;
  - observaţii sumare;
- concurenţi în perspectivă:
  - numărul fişei;
  - observaţii sumare;
- alte informaţii.

4.3. INTERMEDIARII

Intermediarii au rolul de a regla fluxul bunurilor şi serviciilor, de a eficientiza activităţile comerciale.Intermediarii reduc timpul şi distanţa ce separă producătorul şi utilizatorul unui bun sau serviciu.

Principalele funcţii ale unui intermediar sunt:

- culegerea şi furnizarea de informaţii;
- crearea şi transmiterea de mesaje;
- rolul de feed-back;
- strângerea, alocarea şi transmiterea de fonduri;
- asumarea unei părţi din riscuri;
- asigurarea concordanţei dintre ofertă şi nevoi;
- încheierea de acorduri;
- deplasarea şi stocarea succesivă a bunurilor materiale;
- transmiterea reală a drepturilor de proprietate asupra unor bunuri de la o organizaţie la alta.

Există mai multe tipuri de intermediari: ***resllerii, distribuitorii fizici, prestatorii de servicii de marketing, intermediarii financiari.***

● **Resellerii** sunt organizaţii al cărui rol este de a face produsele mai uşor accesibile consumatorilor finali. Din cadrul acestora fac parte intermediarii ce realizează tranzit organizat sau achitat (mandatari sau comisionari), angrosiştii, detailiştii, micii comercianţi, agenţii de vânzări sau orice formă de întreprindere al cărei obiect de activitate este distribuţia produselor altor firme.

● **Distribuitorii fizici** sunt organizaţiile implicate în transportul bunurilor de la producător la utilizator. Ei prestează activităţi de transport, depozitare intermediară şi protejarea produselor.Pentru cunoaşterea acestora trebuie să se ţină seama de costul, precizia, viteza şi siguranţa mijloacelor de transport, manipulare şi depozitare folosite.

● **Prestatorii de servicii de marketing** asigură cercetările de marketing, au relaţii cu mass-media, acordă consultanţă şi facilităţi care ajută firma să identifice şi să comunice cu partenerii de afaceri.

● **Intermediarii financiari** contribuie la finanţarea întreprinderii sau la protejarea acesteia împotriva riscurilor pe care le implică achiziţionarea şi vânzarea de bunuri sau servicii.

Intermediarii financiari se interpun între cei care au bani şi doresc să acorde credite şi cei care au nevoie de bani şi doresc să se împrumute.Apelarea la intermediarii financiari are loc atunci când în legătura directă a celui care care doreşte să ia un împrumut şi cel care acordă creditul apar probleme ce pot fi soluţionate de un intermediar specializat în tranzacţii financiare. In general aceste probleme privesc: colectarea fondurilor, corelarea scadenţelor şi dispersia riscurilor.

In general un intermediar se caracterizează prin:

- gradul de acoperire al pieţei;
- capacitatea de a oferi serviciile necesare;
- adaosul comercial sau comisionul perceput pentru serviciile oferite;
- timpul care îi este necesar pentru rezolvarea problemei;
- nivelul de experienţă tehnică, economică, juridică şi de negociere;
- puterea şi stabilitatea financiară;
- baza materială pe care o are la dispoziţie;
- structura organizatorică şi managementul organizaţiei;
- gradul de adaptabilitate al intermediarului.

4.4. BĂNCILE

Băncile au rolul de a atrage fondurile disponibile de la clienţii lor, în conturi de numerar sau titluri negociabile plătibile la vedere sau la termen, în vederea gestionării lor şi acordării de credite solicitanţilor.Desfăşurarea activităţii bancare depinde de câştigarea şi menţinerea încrederii deponenţilor.

Clienţii îşi constituie depozite, deoarece se aşteaptă să-şi poată utiliza resursele băneşti în deplină siguranţă.Increderea într-o anumită bancă se poate realiza numai printr-o bună cunoaştere a ei. Când o organizaţie doreşte deschiderea unui cont bancar este important să obţină cât mai multe informaţii despre bancă.

Cunoaşterea unei bănci presupune cunoaşterea informaţiilor despre:

- standardele şi riscurile bancare;
- structura organizatorică şi managementul;
- serviciile şi calitatea serviciilor;
- etica bancară.

4.4.1. STANDARDE ŞI RISCURI BANCARE

Standardele bancare sunt definite printr-o serie de indicatori dintre care menţionăm:

- indicatorul de adecvare a capitalului;
- rata rezervelor minime obligatorii;
- indicatorul de lichiditate;
- coeficientul de împărţire a riscului.

Indicatorul de adecvare a capitalului

Băncile au nevoie de o marjă de siguranţă pentru ca în cazul în care anumiţi clienţi nu-şi pot rambursa creditele, banca să fie totuşi capabilă să-şi plătească deponenţii.

Această marjă de siguranţă este exprimată prin indicatorul de adecvare al capitalului care reprezintă raportul dintre capitalul disponibil şi activele băncii ajustate în funcţie de risc plus activele din afara bilanţului.

Reglementările internaţionale precum şi reglementările din România impun ca societăţile bancare să asigure în permanenţă un nivel de solvabilitate dat de indicatorul de adecvare de minimum 8%.

Rata rezervelor minime obligatorii

Băncile sunt obligate de a avea depozitate în conturi speciale la banca centrală anumite rezerve. Raportul dintre aceste rezerve minime obligatorii sub formă de depozite la banca centrală şi totalul pasivelor băncii reprezintă rata rezervelor minime obligatorii.

Rata rezervelor minime influenţează capacitatea băncilor de a acorda credite.

Indicatorul de lichiditate

Băncile trebuie să fie capabile de a satisface cerinţele clienţilor atunci când aceştia doresc să-şi retragă fondurile. Când banca nu poate oferi fondurile solicitate spunem că ea nu are lichidităţi.Indicatorul de lichiditate reprezintă raportul dintre numerarul existent plus alte active care se pot transforma repede şi uşor în numerar şi pasivele băncii.Băncile care nu au suficiente active lichide care să asigure indicatorul de lichiditate sunt nevoite fie să se împrumute de la alte bănci, fie să apeleze la banca centrală, în calitatea sa de împrumutător de ultimă instanţă.

Coeficientul de împărţire a riscului

Dacă o persoană care a obţinut un credit nu rambursează împrumutul la timp, acest lucru produce efecte negative asupra profitului băncii. Dacă creditele nerecuperabile sunt foarte mari sau un număr mare de debitori nu îşi plătesc datoriile, pe lângă reducerea profitului băncii poate să ducă la insolvabilitatea băncii. Dacă o bancă devine insolvabilă ea nu-şi va mai putea îndeplini obligaţiile către deponenţi.Coeficientul de împărţire a riscurilor limitează volumul creditelor pe care o bancă poate să le acorde aceluiaşi client. Acest coeficient evită riscul care ar putea decurge dintr-o prea mare concentrare a angajamentelor, în caz de faliment al clienţilor săi.

Acordând credite banca îşi asumă mai multe tipuri de riscuri printre care menţionăm:

- insolvabilitatea totală sau parţială a celui care face împrumutul;
- influenţa evoluţiei economice generale asupra băncii (riscurile modificării dobânzilor şi ale cursurilor de schimb);
- urmările structurii financiare a băncii (depuneri la vedere sau la termen, credite pe termen scurt sau pe termen lung).

4.4.2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ŞI MANAGEMENTUL

Funcţie de structura organizatorică a unei bănci se poate vorbi despre apropierea clientului faţă de bancă.In general băncile sunt organizate ca o reţea de unităţi în teritoriu având o centrală a băncii, sucursale, filiale şi agenţii (fig 4.3).

Centrala băncii are rol de coordonare şi reglementare, sucursalele, filialele şi agenţiile fiind unităţi cu sarcini operative.

In conformitate cu statutul fiecărei bănci şi cu normele elaborate de centrală, fiecare unitate are anumite atribuţii şi competenţe. In cadrul fiecărei unităţi sunt departamente, direcţii, servicii, birouri şi compartimente specializate. Cunoaşterea şi înţelegerea managementului băncii asigură cunoaşterea verigilor organizatorice şi a legăturilor dintre ele, a mecanismelor şi principiilor de funcţionare a acestor verigi.

Cunoscând managementul băncii putem determina variantele stabilite la elaborarea deciziilor şi criteriile de alegere a uneia sau alteia dintre variante, modul de circulaţie şi prelucrare a informaţiilor, mijloacele şi tehnicile utilizate în vederea atingerii obiectivelor băncii.

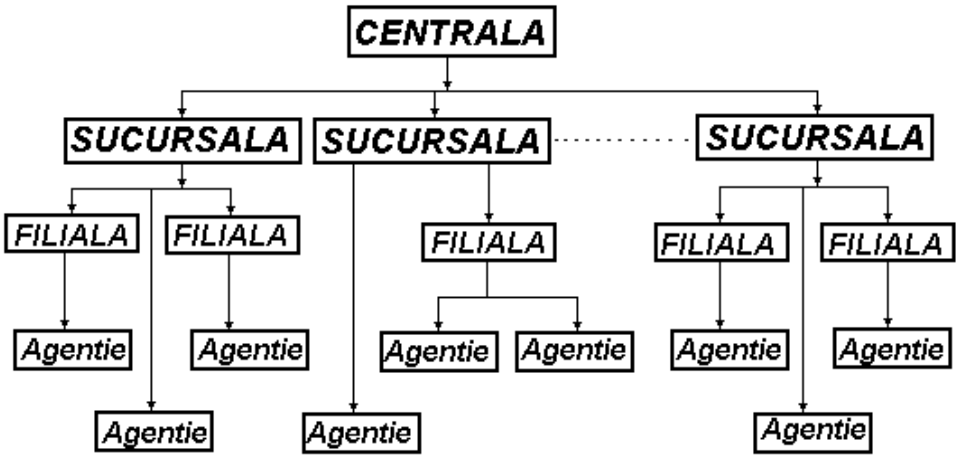

Figura 4.3. Orgnizarea reţelie unităţilor bancare

4.4.3. SERVICIILE BANCARE

Diversitatea băncilor care operează într-un sistem bancar modern determină clienţii să facă o distincţie între bănci.

In comparaţie cu serviciile oferite de alţi prestatori, gama serviciilor oferite de bancă este mult mai redusă şi practic standardizată. Produsele şi serviciile bancare sunt strict reglementate şi urmărite de către autorităţile în domeniu. Diferenţierea gamei de servicii bancare se manifestă cel mai adesea prin mici variaţii sau nuanţări ale unor elemente specifice cum ar fi durata creditelor, modalităţile de garantare, dobânzile practicate, serviciile suplimentare acordate, diverse facilităţi. Diferenţa cea mai pronunţată se realizează prin calitatea serviciilor oferite. Calitatea serviciilor oferite clienţilor depinde de modul în care personalul bancar tratează clienţii: politeţe, promptitudine, eficienţă, nivel de instruire. Calitatea serviciilor este rezultatul atitudinii, în ansamblu, a unei bănci faţă de clienţii săi.

Principalele servicii oferite de o bancă clienţilor săi sunt:

- deschiderea de conturi bancare;
- transferul de fonduri;
- acordarea de credite;
- leasing-ul;
- factoring-ul;
- operaţiuni de plasament;
- operaţiuni valutare;
- păstrarea în custodie;
- consultanţă bancară etc.

Deschiderea de conturi bancare

O bancă poate deschide pentru clienţii săi următoarele tipuri de conturi bancare:

- conturi curente;
- conturi de depozit;
- conturi blocate;
- conturi blocate cu destinaţie specială;
- conturi pentru credite;
- conturi cu suma dobândită prin participare valutară etc.

La deschiderea unui cont la o bancă interesează:

- care sunt serviciile oferite de bancă ?
- care sunt standardele serviciilor oferite?
- ce comisioane sunt percepute pentru aceste servicii ?
- ce dobânzi acordă banca pentru banii depuşi?

Transferul de fonduri

Băncile furnizează servicii privind transferul de fonduri (atât electronic cât şi prin intermediul instrumentelor clasice de plată) în numele şi la cererea clienţilor săi. Prin trecerea unei sume dintr-un cont într-altul se înfăptuieşte circulaţia monedei scripturale.

Acordarea de credite

Principalele tipuri de credite oferite de o bancă sunt:

- creditele în descoperire de cont;
- creditele la termen;
- linia de credit.

In vederea luării unui credit de la o bancă ne interesează:

- care este dobânda practicată ?
- dacă ea este fixă sau variabilă?
- care sunt garanţiile solicitate?
    - personale;
    - drept de reţinere;
    - gajul;
    - depozitul bancar;
    - ipoteca;
    - privilegiul;
- care sunt condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească clientul pentru a primi creditul?
- care este termenul de rambursare?
- care este perioada de graţie?
- care sunt cauzele care pot duce la obligativitatea rambursării imediate? etc.

Leasing-ul

Banca închiriază un bun clientului. La sfârşitul perioadei de închiriere bunul se reîntoarce la proprietar, care poate fi banca sau o societate (leasing-ul operaţional) sau devine proprietatea clientului (leasing-ul financiar);

Factoring-ul

Prin factoring banca preia asupra sa de la clienţi titlurile de creanţă asupra debitorilor săi.

Operaţiuni de plasament

Băncile ajută la investirea fondurilor disponibile ale clienţilor săi.

Operaţiuni valutare

Banca cumpără şi vinde valută clienţilor săi. Operaţiunile pot fi la vedere sau la termen.

Păstrarea în custodie

Clienţilor băncii li se pune la dispoziţie un seif pentru păstrarea unor valori.

Consultanta bancară

Banca sfătuieşte clientul cum să-şi rezolve problemele financiare, asigură informaţii privind evaluările de performanţă ale unor firme care au perspective de a deveni partenere în relaţiile de afaceri, şi asupra posibilităţilor de creditare şi utilizare raţională a creditelor.

4.4.4. ETICA BANCARĂ

Intrucât băncile ocupă o poziţie privilegiată în societate participarea lor la activităţi ilegale poate să aibă un puternic impact asupra întregii societăţi. Din această cauză atât băncile cât şi asociaţiile lor profesionale elaborează reglementări şi norme specifice de conduită.

In acest sens se au în vedere:

- restricţii etice privind modul de desfăşurare a activităţii de creditare, în sensul că nu se acordă împrumuturi pentru anumite tipuri de afaceri;
- interzicerea dezvăluirii informaţiilor confidenţiale:
  - detalii referitoare la conturile clienţilor sau a altor probleme legate de relaţiile clienţilor cu banca;
  - deciziile şi operaţiile băncii;
  - informaţii ce ar putea acorda avantaje unei firme concurente;
- atitudini corecte faţă de client în ceea ce priveşte specificul operaţiunilor bancare;
- evitarea conflictelor de interese între salariaţii băncii şi bancă;
- reguli privind conduita angajaţilor băncii faţă de clienţi privind acordarea informaţiilor şi abordarea reclamaţiilor;
- menţinerea încrederii în integritatea băncii şi în sistemul de plăţi;
- asigurarea din partea băncilor că orice client înţelege obligaţiile şi consecinţele ce le necesită o operaţiune bancară înainte de a semna documentul etc.

4.5. CONCURENŢII

Concurenţii sunt reprezentaţi de alte organizaţii care încearcă să vândă produse sau servicii similare pentru a putea îndeplini aceleaşi nevoi clienţilor. Prin extensie, în piaţa cumpărătorului se poate considera concurent o organizaţie care doreşte să cumpere acelaşi produs sau serviciu de la acelaşi furnizor.

Cunoaşterea concurenţei joacă un rol hotărâtor în planificarea afacerilor firmei.

Pentru cunoaşterea concurenţilor este necesar a găsi răspunsul la următoarele întrebări:

- cine sunt concurenţii?
- care sunt strategiile lor?
- care sunt obiectivele lor?
- care sunt punctele lor forte şi slabe?
- care sunt motivele pentru care clienţii existenţi sau potenţiali utilizează produsele şi/sau serviciile lor?
- cum reacţionează ei la provocările pieţei?
- cum reacţionează ei la schimbările impuse de organizaţia noastră?

Există mai multe tipuri de concurenţi:

- *concurenţi direcţi*, care cuprind organizaţiile ce oferă acelaşi tip de produse sau servicii pentru a satisface aceleaşi nevoi, aceleiaşi categorii de clienţi, la preţuri similare;
- *concurenţi ofertanţi de produse sau servicii înlocuitoare*; efectul activităţii acestor concurenţi este determinat de gradul de elasticitate încrucişată a cererii (creşterea preţului unui produs determinat de creşterea cererii pentru alt produs)
- *concurenţi indirecţi*; sunt concurenţii care nu oferă produse care satisfac aceleaşi nevoi ale consumatorului, dar luptă pentru a avea acces la aceleaşi venituri ale consumatorilor;
- *noii veniţi*, care reprezintă organizaţiile care se decid a intra pe piaţa produsului sau serviciului respectiv; firmele nou venite pot fi firme care se decid să-şi extindă gama de produse sau servicii sau segmentul de piaţă, ori sunt organizaţii din amontele sau avalul unei industrii care încearcă să-şi asigure fie o sursă de furnizare, fie o reţea de distribuţie. Posibilitatea de apariţie pe piaţă a noilor veniţi depinde de “barierele la intrare” impuse de organizaţiile existente.

Identificarea punctelor tari şi slabe ale unui concurent se face determinând:

- vânzările sale;
- cota sa de piaţă;
- marja de profit;
- noile investiţii;
- eficienţa investiţiilor;
- utilizarea capacităţilor existente;
- fluxul de numerar;
- politica de personal;
- structura organizatorică etc.

4.6. DEŢINĂTORII DE INTERESE

Deţinătorii de interese sunt toţi cei care au un interes sau un impact asupra modului în care organizaţia îşi desfăşoară afacerile sau asupra unei anume afaceri a organizaţiei. Deţinătorii de interese pot fi organizaţii, grupuri de persoane sau numai anumiţi indivizi.

Din categoria deţinătorilor de interese putem menţiona:

- ***acţionarii***; acţiunile dau dreptul deţinătorilor la dividende; în cazul în care organizaţia desfăşoară o bună activitate, face afaceri rentabile şi realizează profituri, acţionarii vor primi dividende mai mari. In situaţie inversă dividendele vor fi mai mici sau nu vor fi deloc;
- ***grupurile de interes public***; din cadrul acestei categorii fac parte:
  - organizaţiile pentru protecţia consumatorilor;
  - organizaţiile ecologice;

- mijloacele de informare în masă;
- organele de stat;
- organisme publice locale;
- organisme financiare;
- grupuri ale minorităţilor etc.;

- ***personalul propriu*** (muncitori, manageri, membrii ai consiliului de administraţie etc.); aceştia, dacă sunt mulţumiţi de situaţia lor în cadrul firmei, vor avea o atitudine pozitivă faţă de afacerile firmei, în caz contrar vor reacţiona în sens negativ;
- ***beneficiarii acţiunilor de sponsorizare şi mecenat;***
- ***personalităţi politice ş.a.***

4.7. SURSE DE INFORMARE

Pentru culegerea datelor şi informaţiilor legate de partenerii de afaceri este necesar a avea la dispoziţie un bun sistem informaţional.

Un sistem informaţional este format din persoane, echipamente şi proceduri de culegere, selecţie, analiză, evaluare şi distribuţie la timp a unor informaţii exacte, necesare factorilor de decizie din organizaţie.

Principalele surse de informare ale organizaţiei sunt:

- înregistrările interne ale organizaţiei;
- materialele tipărite şi documentele publice;
- Registrul Comerţului;
- Camerele de Comerţ şi Industrie;
- bilanţurile şi rapoartele de activitate ale firmelor;
- anunţurile publice ale judecătoriilor despre datornici, falimente, licitaţii;
- datele statistice;
- publicaţiile organizaţiilor consumatorilor şi organizaţiilor ecologice;
- băncile;
- observarea directă a partenerilor de afaceri;
- cei care fac afaceri cu partenerii noştri de afaceri;
- diverşi intermediari;
- firmele specializate în culegerea de informaţii;
- reclamele, ambalajele, expoziţiile;
- angajaţii firmelor partenere de afaceri;
- angajaţii proprii ai organizaţiei;
- foştii angajaţi ai firmelor partenere;
- candidaţii la angajare;
- participanţii la diferite cursuri, mese rotunde sau simpozioane;
- consumatorii;
- analiza reclamaţiilor şi sugestiilor;
- prieteni sau cunoştinţe etc.

5. NECESITATEA SI OBIECTUL ACTIUNII DE NEGOCIERE. FORME DE NEGOCIERE

In activitatea unităţilor economice, negocierea reprezintă un moment esenţial.

Negocierea este o formă de întâlnire între NOI şi CEILALŢI, care conduce la finalizarea unei tranzacţii, a unei afaceri.Obiectivul negocierii este de a se ajunge la o înţelegere. Negocierile sunt tratative în care partenerii sunt într-o competiţie în care fiecare îşi propune, prin anumite forme, să determine pe celălalt să gândească aşa cum vrea el.Negocierea este, în egală măsură, o artă dată prin talentul nativ al negociatorului cât şi o ştiinţă dobândită prin experienţă şi învăţare.

> Pentru o unitate economică un bun negociator poate aduce câştiguri într-o perioadă scurtă de timp tot atât de mult cât aduc zeci sau sute de executanţi într-o perioadă îndelungată, dar şi printr-o proastă negociere se poate aduce o pierdere la fel de mare.

In cadrul unei negocieri se poartă discuţii pentru eliminarea dificultăţilor apărute în derularea relaţiilor dintre parteneri, pentru a se ajunge la soluţia cea mai bună pentru părţi şi pentru a efectua minimum de concesii.

In cadrul negocierii fiecare dintre parteneri luptă pentru obţinerea de avantaje, apelând pentru aceasta la retorică, la logică, la teoria argumentării, la analiza tranzacţională ş.a. Elementele de tactică şi strategie, capcanele şi trucurile retorice ca şi cunoştinţele de psihologie pot juca un rol decisiv în obţinerea de avantaje mari în schimbul unor concesii mici.Negocierea este inseparabilă de comunicarea umană şi este inevitabil bazată pe dialog. Practic, negocierea afacerilor este o formă particulară de comunicare, centrată pe existenţa unui bun sau serviciu, pe de o parte, şi a unei nevoi de satisfăcut, pe de altă parte.

Necesitatea negocierii apare ori de câte ori sunt îndeplinite condiţiile:

- există nişte interese complementare între două sau mai multe părţi între care s-au derulat oferte şi/sau cereri de oferte acceptate în principiu;
- cererea sau oferta făcută de una din părţi nu corespunde întru totul cu oferta sau cererea formulată de cealaltă parte;
- există dorinţă şi interes din partea părţilor în obţinerea unui acord pentru care sunt dispuse să-şi facă, reciproc, concesii;
- lipsesc regulile şi procedurile prestabilite şi obligatorii sau lipseşte o autoritate aflată asupra părţilor în divergenţă, care să permită impunerea acordului peste voinţa acestora.

Obiectul acţiunii de negociere în cadrul unei activităţi economice poate fi:

- vânzarea-cumpărarea unor anumite produse finite, semifabricate, materii prime, combustibil, energie ş.a.;
- cooperarea la realizarea unor produse sau servicii;
- executarea unor lucrări;
- prestarea unor servicii;
- acţiuni de asigurare;
- utilizarea de licenţe, brevete etc.;

- operaţiuni financiare;
- acţiuni legate de personal;
- acţiuni legate de activitatea de piaţă etc.

Asemenea obiecte ale negocierii pot fi tratate în individualitatea lor sau combinate.

(Ex.: se negociază separat vânzarea unui bun şi separat serviciile legate de bunul respectiv sau se negociază bunul împreună cu serviciile rezultate)

La stabilirea obiectului negocierilor trebuie avut în vedere:

- obiectul negocierii să fie definit în detaliu, pentru a se asigura identificarea clară şi unitară a acestuia de către parteneri;
- să fie cuantificabil, stabilindu-se parametrii concreţi şi precişi în care urmează a se realiza;
- să se definească aspectele calitative ale obiectului, condiţiile specifice care trebuie să i se asigure pentru a răspunde cerinţelor partenerului;
- să se precizeze întinderea şi eşalonarea în timp;
- să se stabilească condiţiile financiare;
- să se definească responsabilităţile şi obligaţiile pentru realizarea parţială sau nerealizarea obiectului negocierii.

De regulă desfăşurarea negocierii afacerilor trebuie să se bazeze pe următoarele principii:

- avantajul reciproc; conform acestui principiu fiecare din părţi îşi ajustează pretenţiile şi îşi revizuieşte obiectivele iniţiale;

  Principiul avantajului reciproc nu exclude însă faptul că avantajele obţinute de una din părţi să fie mai mari decât avantajele obţinute de cealaltă parte. Din această cauză, în negocierea afacerilor, fiecare dintre părţi urmăreşte avantaje preponderente pentru ea însăşi.

- acţiunii compensatorii, care constă în aceea că nimeni nu poate primi ceva dacă la rândul său nu dă altceva în schimb; fără a face concesii partenerului, nu poţi obţine concesii nici din partea lui.

  Expresia latinească a acestui principiu este “Do ut des” = “dau, dacă dai”.

- moralităţii şi legalităţii; în esenţă nu se poate negocia decât în limitele a ceea ce este legal şi moral.

După modalităţile de desfăşurare a negocierilor, acestea se prezintă în mai multe forme:

- prin corespondenţă;
- prin telefon;
- prin întâlniri directe între negociatori;
- mixte.

Negocierile prin corespondenţă (scrise) se pot realiza prin scrisori, telexuri, telegrame, faxuri etc. In cazul acestui tip de negociere unul din parteneri transmite

celuilalt o ofertă sau o cerere de ofertă. Celălalt partener întocmeşte observaţii la aceasta şi elaborează propria variantă. Printr-un schimb de scrisori se ajunge la o înţelegere. Această formă de negociere este greoaie, necesită mult timp şi nu se poate realiza decât pentru negocieri simple, în care numărul contraargumentelor este redus.

Negocierile prin telefon sunt negocieri operative şi necesită costurile cele mai reduse. Ele pot comprima într-un număr redus de convorbiri telefonice toate fazele negocierii scrise care necesită un volumul mare de corespondenţă. Acest tip de negociere se foloseşte de regulă atunci când:

- obiectul supus negocierii este bine cunoscut de parteneri;
- partenerii se cunosc bine şi colaborarea lor a devenit tradiţională, existând încredere reciprocă între aceştia.

Negocierea telefonică a unei afaceri în situaţia necunoaşterii prealabile a partenerului implică un grad ridicat de risc şi nu este recomandată.

Negocierile prin întâlniri directe necesită prezenţa faţă în faţă a partenerilor, în locuri dinainte stabilite, în scopul definitivării prin tratative a obiectului acţiunii şi a condiţiilor de colaborare.Acest tip de negociere se utilizează în cazul problemelor complexe, care necesită analize din mai multe unghiuri.Această formă de negociere este considerată de bază, fiind utilizată frecvent, cu tendinţă de extindere.

Negocierile mixte îmbină două sau chiar toate cele trei forme menţionate mai sus.

Se poate, de exemplu, începe o negociere telefonic, urmată de un schimb de corespondenţă şi intercalat cu una sau mai multe runde de întâlniri directe pentru clarificarea unor probleme insuficient conturate.

Indiferent de formă, desfăşurarea negocierilor necesită parcurgerea mai multor etape:

- iniţierea acţiunii prin transmiterea de oferte sau cereri de oferte scrise, telefonic sau prin contactare directă;
- pregătirea acţiunii de negociere;
- stabilirea şi desfăşurarea unor discuţii preliminare;
- negocierea propriu-zisă;
- închiderea acţiunii şi elaborarea raportului final.

6. ETAPE PREMERGATOARE DESFASURARII NEGOCIERILOR.

Negocierea implică existenţa unui proiect comun al părţilor implicate. Ea nu poate fi concepută fără existenţa unor factori de convergenţă a intereselor părţilor, iar punerea în valoare a acestor interese comune în folosul reciproc este însăşi finalitatea negocierilor. Condiţia esenţială pentru reuşita negocierilor o reprezintă

pregătirea riguroasă a acestora, respectiv crearea premiselor pentru prezentarea poziţiei părţilor, comunicarea dintre parteneri şi finalizarea avantajoasă a tratativelor.

In foarte multe cazuri procesul de negociere este previzibil, fapt ce oferă posibilitatea pregătirii din timp a modului în care vor fi abordaţi partenerii. Eşecurile în negociere datorate unei slabe pregătiri a acestora, unor gafe de comportament şi/sau de comunicare, mai ales dacă sunt repetate, pe lângă efecte economice imediate pot avea urmări nefavorabile asupra prestigiului organizaţiei, înlăturarea acestora solicitând eforturi materiale mult mai mari decât cele care sunt necesare pentru o pregătire corectă a fiecărei negocieri. Este adevărat că se pot efectua negocieri după principiul "văzând şi făcând", fără o pregătire bazată pe o informare complexă a echipei de negociere, care să ducă la rezultate favorabile. Dar aceasta nu reprezintă decât excepţia, de regulă, astfel de negocieri se soldează cu eşecuri şi de cele mai multe ori nici măcar nu se conştientizează aceste eşecuri.Din acest motiv negocierile fundamentate pe improvizaţie bazată numai pe valorificarea experienţei şi a flerului, lasă din ce în ce mai mult locul celei temeinic pregătite, fie numai din dorinţa de a evita sau diminua cât mai mult riscul datorat factorilor imprevizibili ai elementelor surpriză care pot apărea în afaceri.

Activitatea complexă de pregătire a negocierilor, având la bază culegerea de date şi informaţii asupra mediului în care are loc negocierea şi asupra partenerilor de negociere, presupune parcurgerea următoarelor etape:

- definirea clară a obiectului negocierii;
- precizarea necesităţii desfăşurării şi deci acceptarea participării la tratative;
- stabilirea obiectivelor de urmărit;
- precizarea partenerilor la tratative;
- formarea echipei de negociere, stabilirea responsabilităţilor, a rolului fiecărui membru şi a şefului coordonator;
- emiterea mandatului de reprezentare a firmei la negociere;
- întocmirea documentaţiei pe baza căreia se vor purta tratativele;
- pregătirea variantelor de negociere, elaborarea strategiei şi tacticilor ce se vor utiliza;
- alegerea locului pentru desfăşurarea acţiunii;
- organizarea climatului şi a protocolului;
- stabilirea programului de lucru.

Stabilirea legăturilor cu partenerii cu care urmează să se poarte negocierile se poate realiza prin mai multe modalităţi: corespondenţă, contacte directe sau prin intermediari.

In cazul contactelor prin corespondenţă un rol important îl constituie *cererea de ofertă* şi *oferta*.

Cererea de ofertă reprezintă manifestarea de voinţă a unei părţi de a recurge la cumpărarea unui bun (o marfă), solicitarea executării unei lucrări sau a unui serviciu din partea celeilalte părţi, în urma căreia acesta din urmă îşi va prezenta oferta.Conţinutul şi forma cererii de ofertă diferă în funcţie de obiectul acesteia.Principala funcţie a cererii de ofertă este aceea de a iniţia tratativele în vederea încheierii unei tranzacţii. Ea poate avea însă şi funcţia de informare asupra partenerului de afaceri şi a pieţei acestuia. In situaţia în care solicitantul apreciază că oferta care o va primi nu va fi urmată de tratative îndelungate, el poate transforma

cererea de ofertă în comandă. Partea care a primit o cerere de ofertă trebuie, cel puţin din politeţe, să răspundă la aceasta, chiar dacă nu este interesată în afacerea respectivă.

Oferta reprezintă o propunere pentru încheierea unei afaceri. Ea poate să apară ca răspuns la o cerere de ofertă sau să pornească din iniţiativa partenerului care are ceva de oferit (bun sau serviciu). Oferta poate să fie *fermă* sau *facultativă*. Dacă oferta este fermă şi cel căruia i s-a făcut oferta o acceptă fără a o mai negocia, cel care a emis-o este obligat să o respecte întocmai. In cazul în care oferta este facultativă, ofertantul poate să-şi schimbe opţiunile.

Când destinatarul unei oferte trimite o acceptare care cuprinde modificări în raport cu oferta primită, avem de-a face cu o **contraofertă**.

Schimbul de scrisori ofertă-contraofertă poate avea loc până la finalizarea tratativelor. In acest caz negocierea s-a făcut prin corespondenţă.

In general negocierea prin corespondenţă este greoaie şi necesită mult timp în vederea finalizării. In plus, ea nu poate fi aplicată decât în situaţia negocierilor simple, în care practic partenerii erau deja convinşi asupra rezultatelor tratativelor, în care numărul argumentelor şi contraargumentelor este redus.

Redactarea cererilor de ofertă, a ofertelor şi a contraofertelor trebuie să respecte o serie de principii:

- redactarea corectă, un aspect plăcut şi utilizarea unui limbaj politicos;
- furnizarea tuturor informaţiilor necesare identificării firmei (numele firmei, adresă, număr de telefon, fax etc.);
- transmiterea promptă a răspunsului indiferent dacă acesta este pozitiv sau negativ;
- evitarea posibilităţii unei interpretări greşite prin comunicarea unui răspuns precis şi complet;
- să conţină problemele care îl interesează pe expeditor.

Contactul direct presupune stabilirea unei legături cu partenerul de afaceri prin transmiterea sau primirea de delegaţii din partea acestuia. Acest contact permite rezolvarea problemelor complexe legate de procesul de negociere, care necesită analizarea acestora din mai multe unghiuri.In plus, întâlnirea directă permite o mai bună comunicare.

Recurgerea la intermediari este oportună atunci când stabilirea legăturilor directe sau prin corespondenţă s-au dovedit ineficiente sau sunt suficiente date care să ateste că ele nu vor fi eficiente.Se va recurge la acei intermediari care pot “deschide uşa” şi facilita contactul dintre parteneri.

6.1. STABILIREA CLARĂ A OBIECTULUI NEGOCIERII ŞI PRECIZAREA NECESITĂŢII ACESTEIA

Obiectul negocierii este, de regulă, obiectul viitorului contract, cuprinzând obligaţiile pe care şi le asumă părţile. El reprezintă bunul, serviciul, lucrarea sau acţiunea asupra căreia partenerii îşi asumă obligaţii reciproce. In acest sens, în situaţia în care scopul negocierii îl reprezintă vânzarea-cumpărarea unui anume bun

mobil sau imobil, obiectul negocierii îl reprezintă toate elementele care concură la identificarea clară, fără nici o posibilitate de înţelegere greşită, a bunului supus tranzacţionării. Se va preciza denumirea, cantitatea, caracteristicile şi performanţele produsului, procedurile de control, marca, ambalajul, condiţii de transport, primele sau penalităţile, pe scurt, toate clauzele ce vor exista în contractul ce se va perfecta.

Denumirea produsului care face obiectul negocierii trebuie exprimată astfel încât să se evite orice posibilitate de confuzie. Trebuie specificate toate elementele care îl individualizează, îl fac să se deosebească de produse similare.Calitatea este precizată în funcţie de procedeele şi metodele care vor concura la determinarea ei, metode ce vor fi convenite în momentul negocierii. Printre procedeele cele mai utilizate de determinare a calităţii se menţionează descrierea sau specificarea, mostrele, standardele, marca de fabrică, comerţ sau serviciu, formulele consacrate etc.

Elementele esenţiale ale negocierii sunt constituite de condiţiile în care obiectul supus vânzării-cumpărării trece din proprietatea unuia din parteneri în proprietatea celuilalt partener, condiţii ce implică asumarea riscurilor şi transferarea cheltuielilor impuse de calitatea de proprietar.

In situaţia în care se negociază doar folosirea temporară a unui lucru şi nu schimbarea proprietăţii bunului respectiv, obiectul negocierii îl reprezintă bunului mobil sau imobil, corporal sau incorporal ce necesită efectuarea tratativelor, obligaţiile celui care dă în folosinţă şi ale celui ce-l foloseşte, preţul acestei operaţii.

Transportul unor persoane sau bunuri dintr-un anumit loc în altul, condiţiile în care are loc acest transport şi obligaţiile părţilor pe toată durata operaţiunii, preţul efectuării acţiunii pot reprezenta obiectul unei negocieri. Executarea unei lucrări sau serviciu, cu menţionarea scopului şi volumului de lucrări, termenelor de execuţie şi condiţiilor de calitate şi garantare a calităţii pot constitui, de asemenea, obiectul unei negocieri. Se poate negocia executarea unei lucrări de cercetare, proiectare, consultanţă etc.Obiectul negocierii poate să-l constituie şi o acţiune de cooperare a partenerilor în executarea unei lucrări sau activităţi în comun. In acest sens se negociază care sunt lucrările sau activităţile ce vor fi efectuate în comun, tipurile de specializări pe care şi le asumă fiecare din parteneri, defalcarea volumului de producţie şi modalităţile de cooperare dintre ei. .Poate să constituie obiectul unei negocieri încredinţarea unui partener celuilalt partener organizarea, conducerea şi gestionarea activităţii, în schimbul unei plăţi. De asemenea, se poate negocia utilizarea forţei de muncă în schimbul unui salariu ş.a.m.d.

Existenţa obiectului ce poate sta la baza unei acţiuni de negociere nu demonstrează şi necesitatea acesteia.In situaţia existenţei unei autorităţi care să impună modul de rezolvare a problemei, negocierea nu mai are rost.

De exemplu, în condiţiile economiei planificate, prin plan se stabilea producătorul şi consumatorul, precum şi toate obligaţiile reciproce (menţionate clar prin legea contractelor). Partenerii erau puşi în faţa unui fapt împlinit şi nu mai era necesară negocierea. De asemenea, când salariile sunt strict reglementate nu se mai pune problema negocierii lor.

In situaţia în care dorinţele exprimate de cele două părţi se completează reciproc, în sensul că tot ce oferă primul partener este întru totul identic cu ceea ce

doreşte să obţină cel de-al doilea partener, înseamnă că afacerea se poate finaliza direct, fără a mai fi necesară negocierea.

Nu se poate realiza o negociere, exceptând situaţia negocierilor sterile, dacă ambii parteneri nu au dorinţa şi interesul obţinerii unui acord.

Deci negocierea devine necesară în situaţia lipsei unei autorităţi care să impună modul de rezolvare a acţiunii, a existenţei părţilor dispuse să o facă.

In etapa de pregătire a negocierilor se va verifica existenţa condiţiilor care să facă necesară negocierea.

6.2. STABILIREA OBIECTIVELOR DE URMĂRIT.

Obiectivele proprii de urmărit în cadrul negocierii trebuie să treacă de nivelul generalităţilor, pentru a se detalia problemele de afaceri a căror realizare se urmăreşte prin negociere.

Astfel, dacă obiectul negocierii îl constituie vânzarea-cumpărarea, obiectivele negocierii pot fi: nivelul de calitate a mărfurilor şi a serviciilor oferite sau solicitate, condiţiile concrete de livrare, nivelul preţului, condiţiile de finanţare şi de plată, riscurile posibile şi acceptabile, metodele şi căile de asigurare, modalităţile de rezolvare a eventualelor conflicte sau litigii, mijloacele de atingere a scopurilor propuse. Dacă obiectul negocierii îl constituie transportul unor mărfuri trebuie avute în vedere modul în care are loc transportul şi durata acestuia, modalităţile de încărcare şi descărcare, plata şi modalităţile de plată, răspunderea pentru risc. In situaţia în care obiectul negocierii îl constituie executarea unor lucrări sau servicii, obiectivele pot fi: durata de execuţie, echipamentele sau materialele utilizate şi modul lor de procurare, nivelul de calitate şi garantare a calităţii, nivelul tehnologiilor utilizate, valoarea lucrărilor şi a modalităţilor de decontare a lucrărilor, modalităţile de recepţie etc. Dacă negocierea are ca obiect încredinţarea unei persoane fizice sau juridice conducerea şi gestionarea unei unităţi economice, obiectivele negocierii sunt indicatorii şi criteriile de performanţă, rezultatele organizaţiei, drepturile şi prerogativele managerului, într-un cuvânt clauzele contractului de management.

Stabilirea obiectivelor proprii trebuie făcută în paralel şi în concordanţă cu anticiparea, pe cât posibil, a obiectivelor partenerului.In vederea anticipării obiectivelor partenerului se pot folosi mai multe metode, printre care menţionăm: *simularea negocierii, mesele rotunde, conferinţele.*

Metoda simulării este recomandată în vederea pregătirii negocierilor, în cazul unor operaţiuni cu grad ridicat de complexitate. Prin simulare se face o verificare, de regulă foarte eficace, a programului de desfăşurare a negocierii, evidenţiindu-se posibilele aspecte ale acestui program. Tehnica prezintă avantajul unor repetiţii generale, prin care sunt sedimentate sau clarificate toate aspectele legate de negocierea ce urmează a se desfăşura, aceasta fără a fi sub presiunea riscului.

Tehnica numită "masă rotundă" constă în organizarea, pe o anumită temă, a unor discuţii între specialişti de frunte ai domeniului abordat. Discuţiile sunt libere iar părerile sunt exprimate brut, fiind acceptate orice opinii.

In cazul *conferinţei,* ca tehnică de pregătire a negocierilor, participanţii nu sunt experţi în anumite domenii, scopul acesteia fiind în general legat mai mult de facilitatea comunicării, de soluţionarea unor probleme de informare, de instruire. Ele permit acumularea unor informaţii brute, informaţii ce ulterior vor fi selectate şi prelucrate de specialişti în scopul folosirii lor în negocierile bilaterale.

La precizarea obiectivelor în procesul de negociere trebuie să se aibă în vedere dacă sunt cuantificabile, accesibile şi dacă este posibilă îndeplinirea lor.

De asemenea, pentru obiectivele greu accesibile se vor stabili obiective intermediare a căror realizare va determina direcţia în care trebuie continuată acţiunea. In acest sens se determină:

- obiectivul principal;
- obiectivele mari;
- obiectivele secundare;
- obiectivele derivate;
- mijloacele de realizare a obiectivelor;
- evaluarea alternativelor de realizare a acestor obiective;
- evaluarea şi selecţionarea alternativei optime.

Precizarea obiectivelor presupune existenţa a trei poziţii ce trebuie stabilite încă de la început pentru fiecare obiectiv în parte (fig.6.1).

Aceste poziţii sunt:

- poziţia de plecare sau obiectivul declarat;
- poziţia obiectiv;
- poziţia de ruptură.

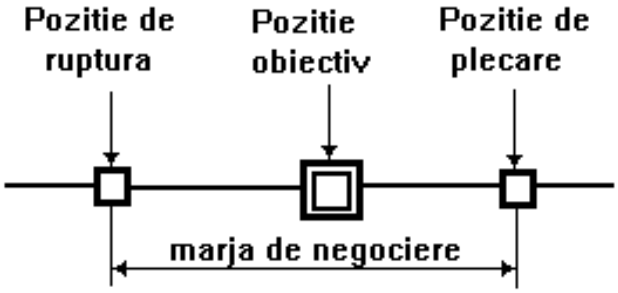

Figura 6.1. Poziţii în marja de negociere

● **Poziţia de plecare**, cunoscută şi sub numele de obiectiv de plecare sau obiectiv declarat, va fi prezentată partenerului la începutul negocierii. Precizările în cadrul acestei poziţii trebuie astfel formulate încât să asigure o marjă corespunzătoare de manevră în raport cu pretenţiile partenerului. Spaţiul sau marja de negociere se manifestă prin exagerare, într-o anumită măsură, a intereselor proprii.

● **Poziţia obiectiv** sau obiectivul real este ceea ce speră negociatorul că va putea obţine de la partener. Această poziţie se stabileşte în mod realist şi trebuie să cuprindă obiectivele pe care o parte trebuie să le atingă în vederea satisfacerii intereselor sale.

● **Poziţia de ruptură** sau obiectivul minimal reprezintă pragul sub nivelul căruia negociatorul nu mai trebuie să angajeze nici o discuţie. Sub poziţia de ruptură nu-i sunt satisfăcute interesele.

Interesul participanţilor la negociere reprezintă manifestarea unor necesităţi sau trebuinţe ale acestora.

Interesele pot fi:

- *interese comune* - sunt interesele care îi satisfac pe toţi participanţii la masa tratativelor;
- *interese specifice* - sunt interesele care diferă de ale celorlalţi participanţi şi adesea sunt opuse faţă de acestea;
- *interese negociabile*, declarate - sunt acele interese care pot fi modificate pe parcursul tratativelor, armonizate în avantajul reciproc;
- *interese reale* - se deosebesc de cele declarate în faza iniţială a tratativelor şi trebuiesc satisfăcute prin negociere.

Zona dintre poziţia declarată şi poziţia de ruptură se numeşte marja de negociere şi ea este diferită pentru partenerii de negociere ai unei afaceri.

Obiectivele negocierii trebuie să fie clar enunţate şi să nu reprezinte doar o simplă declaraţie de intenţie.

Exceptând obiectivele declarate care se prezintă partenerului în timpul tratativelor, restul obiectivelor trebuie să fie SECRETE.

Păstrarea secretului obiectivelor este deosebit de importantă pentru reuşita unei negocieri.

De foarte multe ori, când adversarul utilizează tactica mituirii nu va plăti un negociator pentru a ceda mai uşor şi a face concesii ci pentru a divulga nivelul poziţiei de ruptură.

După divulgarea poziţiei de ruptură negociatorul corupt va fi cel mai înverşunat apărător al poziţiilor proprii, se va lăsa cel mai greu convins de a face concesii.

Adversarii, cunoscând poziţia de ruptură, se vor lăsa la rândul lor greu convinşi şi negocierile vor avea tendinţa de a stagna. Din acest motiv, colegii de echipă ai negociatorului corupt, pentru deblocarea tratativelor, vor pleda pe lângă acesta de a ceda şi de a face concesii. Coruptul va ceda cu greutate şi numai după îndelungate insistenţe din partea colegilor de echipă şi a autorităţii de acasă.

La analiza negocierilor se va vedea clar că cel mai intransigent negociator a fost tocmai cel corupt, deci merită încrederea pentru participarea şi la alte negocieri, ba mai mult are toate atuurile pentru a fi avansat. Dacă nu avea o echipă atât de slabă pesemne că altfel ar fi decurs tratativele !!!

Să presupunem că se doreşte cu orice chip privatizarea unei unităţi economice şi se face public, printr-un mijloc oarecare, că este rentabil chiar dacă se vinde pe un dolar (deci poziţia de ruptură este un dolar), este normal că negociatorul cumpărătorului va încerca la masa tratativelor să obţină un preţ cât mai apropiat de acesta.

6.3. PRECIZAREA PARTENERILOR LA TRATATIVE. FORMAREA ECHIPEI DE NEGOCIERE. EMITEREA MANDATULUI.

Intr-o negociere simplă partenerii de negociere sunt numai doi: cel care are o nevoie şi cel care se oferă să satisfacă această nevoie (cel care cumpără şi cel care vinde; beneficiarul unei lucrări sau serviciu şi prestatorul lucrării sau serviciului)In cazul unei negocieri complexe, pentru a se putea face faţă unor dificultăţi şi teme diverse, precum şi unor probleme de mare amploare, acţiunea de negociere se poartă între echipe de negociatori. Persoanele care formează echipa de negociere pot participa direct la negociere, dar pot avea şi rolul de observatori.

Numărul participanţilor afectează negocierea, prin faptul că duce la creşterea complexităţii coordonării tratativelor.Totuşi, o echipă de negociatori mai numeroasă poate exercita chiar prin număr o presiune psihologică şi comunicaţională care să-i sporească puterea de negociere.Din acest motiv, de regulă, se caută obţinerea unei oarecare parităţi între echipele de negociatori.In situaţia unor obiective de negociere complexe alături de părţile contractante pot fi atrase băncile, puterea locală, reprezentanţii guvernului etc.

Toate persoanele care se adaugă părţilor negociatoare fără a participa efectiv la tratative formează auditoriul. El are rolul de a observa, evalua şi informa.Chiar dacă are misiunea de observator, auditoriul nu rămâne complet pasiv, ci exercită o anumită influenţă ce nu trebuie neglijată în acţiunea de pregătire a negocierii.

6.3.1. DIMENSIONAREA ECHIPEI DE NEGOCIATORI

Aşa cum am spus, în cadrul negocierilor complexe, apar situaţii ce depăşesc capacitatea unei singure persoane, fiind necesare cunoştinţe şi experienţă din domenii diferite (tehnic, comercial, financiar, juridic, din domeniul transporturilor sau al expertizei evenimentelor internaţionale etc.). Pentru aceasta este necesar să se apeleze la o echipă pluridisciplinară de negociatori. Astfel, apare necesitatea ca echipa de negociere să cuprindă atâţi specialişti câţi sunt necesari să acopere problematica de negociat.

In dimensionarea echipei de negociere trebuie să ţinem cont, în afară de gama experienţelor cerute de negociere şi de posibilităţile de control ale echipei. Dacă din punct de vedere al gamei de experienţe se ajunge la un număr mare de specialişti, care ar trebui captaţi în cadrul echipei, din punct de vedere al controlului echipei acest număr mare nu poate fi acceptat. Nici un lider nu va fi capabil să conducă negocierile şi, în acelaşi timp să coordoneze o echipă numeroasă.

Fiecare membru al echipei de negociere se aşează la masa tratativelor cu o părere fundamentată încă din perioada de pregătire a negocierilor. Pe parcurs ca urmare a discuţiilor purtate, a argumentelor partenerului, aceste păreri se modifică. Anumite convingeri ale negociatorului încep să se clatine. Are loc aşa-zisa luptă cu

sine a negociatorului. Se ajunge ca fiecare negociator să aibă la un moment dat altă părere, alte convingeri decât cele de la începutul negocierii.

Dacă la începutul negocierii toţi membri echipei s-au aşezat la masa tratativelor cu o convingere unică, la un moment dat, fiecare membru va avea propria convingere, diferită de a celorlalţi colegi ai săi.

Apare aşa-zisa luptă cu propriul grup şi paradoxal, problemele majore ce vor apărea în cadrul negocierii nu vor fi cu partenerii de afaceri, ci cu proprii colegi de echipă.

De asemenea, în situaţia unei negocieri de lungă durată nu este absolut necesar să se păstreze aceeaşi echipă de negociatori permanent. Pe măsură ce se dezvoltă negocierile, pot fi "rulaţi" diverşi negociatori funcţie de subiectele concrete ce se discută în perioada respectivă. La masa tratativelor nu trebuie să se aşeze decât persoanele cheie.

Dacă va fi necesară prezenţa mai multor persoane la negociere, acestea pot fi aduse în calitate de consultanţi ai echipei şi nu de negociatori. Trebuie să se ţină seama de faptul că diverşi specialişti şi experţi, chiar străluciţi în domeniul lor de activitate, sunt adesea străini în lumea negocierilor. Din acest motiv se pregătesc două echipe de negociere: echipa ce se va aşeza la masa tratativelor şi "echipa de acasă".

Echipa ce se va aşeza la masa tratativelor trebuie să fie formată dintr-un număr redus de persoane pentru a se putea realiza o coordonare foarte bună a ei. După spusele unor autori, pentru ca o echipă de negociere să funcţioneze optim trebuie să fie formată din cel mult patru persoane.Persoanele selectate pentru a forma echipa de negociere ce participă la tratative trebuie să fie "sudată" într-o echipă, înainte de întâlnirea de afaceri Aceasta presupune atingerea unui stadiu de bună înţelegere şi cooperare între membrii echipei.

Această echipă trebuie să fie formată numai din negociatori profesionişti, adică acei negociatori selectaţi pe baza unor serii de însuşiri native şi care au dobândit o pregătire teoretică şi practică corespunzătoare, specifică activităţii de negociere.

Pentru a face faţă oricărei situaţii echipa de negociere trebuie să acţioneze sistematic, pe baza unor planuri şi programe judicioase, dar nu trebuie să devină "sclava" unor instrucţiuni rigide, supleţea în negociere fiind una dintre cele mai mari cerinţe, reprezentând de multe ori cheia succesului.

Cadrul relaţiilor unităţii economice cu echipa de negociere trebuie să fie suficient de elastic pentru a angaja constructiv iniţiativa şi responsabilitatea acesteia din urmă. Totuşi, flexibilitatea raporturilor organizaţie - echipă de negociere nu exclude sprijinirea acesteia. Echipa de negociere se va comporta mai bine ştiind că are un sprijin.

Persoanele din cadrul organizaţiei care sprijină echipa de negociere reprezintă ceea ce se numeşte "echipa de acasă".

Pentru ca sprijinul să fie real şi eficient "echipa de acasă" trebuie să fie informată asupra celor discutate în cadrul negocierilor, deci trebuie să existe o comunicare permanentă între echipa de negociere şi cea de acasă.

Structura "echipei de acasă" trebuie să cuprindă specialişti din toate domeniile ce se impun, pentru reuşita negocierilor:

- domeniul tehnic (calitate, specificaţie, ambalaj, know-how, service, transport, asigurare piese de schimb, reparaţii etc.);

- domeniul comercial (preţ, practică comercială, livrare, transferul riscurilor şi al cheltuielilor etc.);
- domeniul financiar (condiţii de plată, asigurare credite, garanţii, termene scadente etc.);
- domeniul juridic (condiţii contractuale, clauze, rezolvarea litigiilor, arbitraj etc.);
- domeniul socio-psihologic;
- domeniul management şi marketing etc.

Numărul membrilor "echipei de acasă" nu este restrictiv ea putând fi dimensionată în funcţie de necesităţi.

In situaţia pregătirii necorespunzătoare a negocierilor există posibilitatea ca pe parcursul desfăşurării acestora să apară conflicte între echipa de negociatori şi "echipa de acasă", conflicte ce pot avea urmări periculoase atât pentru organizaţie cât şi pentru membrii echipelor de negociere.

6.3.2. RESPONSABILITĂŢI ÎN CADRUL ECHIPEI DE NEGOCIERE

Echipa de negociere care participă la tratative trebuie să fie alcătuită din negociatori care îndeplinesc următoarele cerinţe:

- posedă o solidă pregătire profesională;
- posedă capacitatea de a asculta şi reţine argumentele partenerului;
- au trăsături complexe de personalitate;
- cunosc perfect problemele puse în discuţie;
- sunt calmi, răbdători, perseverenţi, intuitivi;
- sunt temperaţi şi nu sunt exaltaţi;
- au spirit de cooperare, dar în acelaşi timp sunt intransigenţi;
- pot lucra în echipă şi forma cu colegii un tot unitar;
- se exprimă clar, corect, coerent;
- se cunosc foarte bine pe sine însăşi şi au capacitatea unei analize introspective;
- au încredere în sine; această încredere se bazează pe pregătirea şi cunoaşterea detaliată a dosarului de negociere;
- au capacitatea de a angaja şi de a întreţine relaţii bune cu colegii din propria organizaţie;
- au simţul afacerii şi cunosc problemele apărute în cadrul pieţei;
- au capacitatea de a face faţă unor situaţii conflictuale;
- au capacitatea de a se simţi responsabili şi de a-şi asuma riscuri;
- respectă cealaltă parte şi au voinţa de a găsi o soluţie reciproc avantajoasă;
- ştiu să ţină seama de psihologia partenerului şi de influenţa acestuia asupra cursului şi rezultatului negocierii;
- se pregătesc minuţios şi cunosc bine obiectul negocierii, obiectivele, diferitele soluţii posibile şi criteriile de alegere.

In cadrul echipei fiecare membru are propriile lui responsabilităţi şi propriul rol, stabilite clar în perioada de pregătire a negocierii.Acest rol depinde de specialitatea fiecăruia şi de responsabilităţile care îi revin.

Rolul jucat de diverşi membri într-o echipă de negociere poate fi:
- de a apăra poziţia firmei stabilită prin mandatul echipei;
- de a determina unele divagaţii;
- de a atrage atenţia, după un scenariu regizat, coechipierilor săi să revină la obiect şi să respecte limitele competenţelor;
- de a tempera discuţiile şi de a readuce lucrurile pe linia normală;
- de diversiune, pentru a atrage atenţia de la obiectivele urmărite de echipa din care face parte;
- de observator, ascultător, evaluator;
- de expert tehnic, comercial, juridic etc.

Deosebit de importantă în cadrul negocierii în echipă este coordonarea, fiecare echipă având de regulă un şef, un lider, care prezintă poziţia în faţa partenerului de negociere şi asigură sincronizarea activităţilor desfăşurate de fiecare membru al echipei.

Conducătorul trebuie pe de o parte să aibă abilitatea de a conduce o echipă de negociere indiferent de structura acesteia, precum şi a afacerii ce se negociază, iar, pe de altă parte să dispună de un grad ridicat de responsabilitate şi capacitatea de a lua decizii. Conducătorul echipei trebuie să conducă negocierile, să finalizeze şi să semneze documentele, să întocmească raportul asupra negocierii.

Liderul echipei de negociere poate fi ales după următoarele criterii:
- abilitatea de a conduce echipa de negociere;
- gradul de responsabilitate şi de decizie pe care şi-l poate asuma pe parcursul negocierii afacerii.

Stilul liderului echipei trebuie să reflecte stilul organizaţiei pe care o reprezintă. “Calibrul” lui trebuie să fie cel puţin egal cu “calibrul” liderului partenerului, altfel echipa va fi dominată, condusă către o atitudine defensivă, depăşită de situaţie.

Sarcinile şefului echipei de negociere sunt:
- să selecteze membrii echipei;
- să pregătească planul de negociere împreună cu echipa;
- să se îngrijească de primirea mandatului de negociere;
- să conducă negocierile şi pe parcurs să numească membrii echipei, care să-i susţină punctul de vedere;
- să ia toate hotărârile legate de nivelul concesiilor;
- să finalizeze şi să semneze contractul;
- să se asigure că s-a întocmit contractul în concordanţă cu mandatul primit;
- să întocmească raportul asupra negocierilor.

6.3.3. EMITEREA MANDATULUI DE REPREZENTARE

Tratativele nu trebuie să înceapă mai înainte de acordarea de către unitate, echipei negociatoare unui mandat clar, care să stabilească precis ce se urmăreşte şi care sunt căile de urmat. Mandatul echipei de negociere constă în instrucţiunile date conducătorului echipei de către conducerea organizaţiei şi este diferit de planul de negociere care este elaborat de echipa de negociere, reprezentând maniera în care echipa urmează să aplice mandatul. Prin mandat sunt definite obiectul şi obiectivele, limitele de acţiune (marjele în limitele cărora se acceptă dialogul), strategia firmei în cadrul negocierii.

Mandatul este pregătit sub formă scrisă şi semnat de conducerea organizaţiei, iar prin conţinutul lui are un caracter SECRET. Pentru ca termenii săi să fie înţeleşi şi acceptaţi, la elaborarea acestuia este indicată participarea atât a şefului cât şi a membrilor echipei de negociere.

In ceea ce priveşte conţinutul mandatului, acesta trebuie să cuprindă:

- conducătorul echipei de negociere;
- componenţa echipei şi rolul fiecărui membru care urmează să participe la negociere;
- obiectul negocierii, respectiv problemele ce urmează a fi discutate;
- sinteza informaţiilor culese despre obiectul negocierii, piaţă, partener, concurenţă, nivelul preţurilor practicate, condiţii de livrare şi plată practicate, condiţii de service şi de transport;
- obiectivele la care se pot face concesii şi în ce limite;
- punctele care nu sunt supuse negocierii;
- marjele de negociere, respectiv poziţiile declarate, obiectiv şi de ruptură pentru fiecare obiectiv stabilit;
- perioada de desfăşurare şi finalizare a negocierilor (data începerii acestora, programul de desfăşurare);
- căile de comunicare;
- alte competenţe sau restricţii acordate echipei de negociere;
- modalităţile de finalizare a tratativelor în situaţie de reuşită şi de eşec.

6.4. INTOCMIREA DOCUMENTAŢIEI.

Documentaţia pe baza căreia se vor purta tratativele este alcătuită din documentaţia necesară pentru informare şi studii în vederea pregătirii negocierii şi documentaţia ce se “pune pe masă” în cadrul tratativelor.

Documentaţia care se întocmeşte ca suport pentru informare, studiu şi dialog cuprinde mai multe componente, printre care amintim:

- dosarul tehnic;
- dosarul comercial;
- dosarul cu situaţia conjuncturală a pieţei;
- dosarul privind concurenţa;
- dosarul cu situaţia partenerului;

- dosarul cu sursele de finanţare;
- planul de negociere;
- agenda de lucru;
- calendarul negocierii;
- bugetul tranzacţiei.

- **Dosarul tehnic**

In dosarul tehnic se găsesc fişe tehnice în care sunt înscrise amănunţit caracteristicile parametrilor tehnici şi de calitate, toleranţe şi garanţii tehnice. In cazul produselor standardizate este suficientă specificaţia tehnică din prospect.

Dosarul tehnic este utilizat pentru pregătirea echipei de negociere, dar, în acelaşi timp, o parte din el se foloseşte ca documentaţie la masa tratativelor. Astfel, fişele tehnice pot fi utilizate ca material de lucru în timpul negocierilor.De multe ori aceste fişe se înaintează partenerului din timp, pentru a-i da posibilitatea să le studieze şi eventual, să solicite completări în perioada de analiză. Conţinutul lor trebuie să exprime cât mai exact caracteristicile tehnice şi de calitate ale produsului.

- **Dosarul comercial**

Dosarul comercial cuprinde date referitoare la produsele existente pe piaţă şi la elementele economice care caracterizează piaţa.

De regulă, fiecare fişă tehnică corespunde unei fişe comerciale ce se află în dosarul comercial şi aceasta din urmă are un caracter de confidenţialitate; ea nu se pune la dispoziţia partenerilor în cadrul tratativelor.

In fişa comercială sunt menţionate următoarele elemente:

- condiţiile comerciale ce urmează a fi negociate, comparativ cu alte firme concurente, şi cele obţinute la alte tranzacţii;
- nivelul de preţ minim sau maxim;
- modul de rectificare a preţurilor la vânzările pe termen lung;
- modalităţi de protejare a preţurilor de riscurile fluctuaţiilor cursurilor valutare de schimb;
- modalităţi de garantare a plăţilor în cazul vânzărilor pe credit;
- clauze ce pot fi inserate în contract privind condiţia de livrare, felul ambalajului, mijloacele şi căile de transport, asigurarea transportului, marcarea, penalităţile, soluţionarea litigiilor etc.

- **Dosarul cu situaţia conjuncturală a pieţei**

Ca material ajutător şi de orientare generală, echipa de negociere are nevoie de studii de conjunctură privind obiectul viitorului contract. Materialele din acest dosar trebuie să cuprindă date care concură la cuantificarea situaţiei conjuncturale, făcându-se trimiteri la alte tranzacţii încheiate anterior şi la diferite surse de informaţii referitoare la aspectele tehnice şi comerciale, reglementări, restricţii sau facilităţi acordate de stat, posibilităţi de transport şi comunicaţii.

Dosarul trebuie să conţină exemple privind diferite aspecte legate de obiectul negocierii, din contracte încheiate de firme concurente, precum şi studii care cuprind date şi informaţii referitoare la obiectul supus negocierii din punctul de vedere al potenţialilor parteneri.

● **Dosarul privind concurenţa**

In economia de piaţă studierea concurenţei constituie o cerinţă vitală. In pregătirea negocierii o importanţă deosebită o prezintă documentaţia privind concurenţa. Această documentaţie trebuie să cuprindă elemente tehnico-economice semnificative ale concurenţei, pentru a se putea stabili o poziţie proprie.

In dosar se vor menţiona posibilităţile industriale şi comerciale pe care le au firmele prezente pe piaţă, comportarea produselor livrate de concurenţă, depistarea slăbiciunilor de calitate, nivel tehnic şi a nemulţumirilor pe care le au beneficiarii în procesul de utilizare sau exploatare.

● **Dosarul cu situaţia partenerului**

Cunoaşterea situaţiei materiale şi financiare a partenerului este un imperativ de strictă utilitate. Vor fi stabilite relaţii de afaceri numai cu agenţi economici solvabili, cu reputaţie comercială, indiferent de natura obiectului ce se negociază, pentru a se evita litigiile generate de partenerii insolvabili.

Dosarul privind situaţia partenerului trebuie să cuprindă:

- sediul partenerului;
- situaţia bunurilor materiale pe care le deţine;
- valoarea capitalului financiar şi valutar;
- situaţia creditele primite şi încă neachitate;
- băncile care îi garantează solvabilitatea;
- relaţiile pe care le are cu diverse firme pe piaţă;
- eventuale referinţe bancare privind bonitatea;
- situaţia bilanţului pe ultimul an şi la zi;
- relaţiile pe care le are cu autorităţile statului.

De asemenea, dosarul trebuie să cuprindă fişele cu datele caracteristice ale fiecărui posibil negociator utilizat de firma parteneră.

In aceste fişe sunt menţionate următoarele date cu privire la potenţialul negociator:

- funcţia pe care o are şi misiunea în cadrul echipei de negociere;
- cât este de decis în ceea ce face;
- care îi sunt limitele răspunderii şi ce putere de decizie îi este stabilită;
- la ce este sensibil;
- care îi sunt preocupările dominante;
- ce slăbiciuni are ş.a.

● **Dosarul cu sursele de finanţare**

Construirea unor obiective economice complexe este de neconceput fără finanţarea lor de către instituţiile bancare. Pe baza informaţiilor culese, echipa de negociere trebuie să contacteze potenţialele surse de finanţare, în situaţia în care partenerul nu şi-a asigurat mijloacele de plată necesare prin propriile relaţii. Echipa trebuie să-şi cristalizeze bine punctul de vedere înainte de începerea tratativelor cu privire la posibilităţile şi sursele de finanţare.

● **Planul de negociere**

Informaţiile culese sunt prelucrate, analizate şi pe această bază se trece la elaborarea unui plan de negociere, care prezintă următoarele avantaje:

- permite ca pe parcursul negocierilor să se sesizeze devierea de la gândirea originară şi reorientarea structurii acesteia pentru rundele următoare ale tratativelor;
- sincronizează membrii echipei de negociere; negocierea pe echipe presupune ca întregul grup să urmărească un plan unic;
- permite sintetizarea problematicii şi evitarea unor contradicţii de exprimare ca urmare a redactării gândurilor.

Planul de negociere direcţionează modul de acţiune al echipei şi îi defineşte posibilităţile tactice în limitele strategiei generale. Acest instrument are ca scop definirea atitudinii globale pe care negociatorul trebuie să o adopte faţă de partenerul său.

Alcătuirea planului de negociere poate fi influenţată de :

- informaţiile privind capacitatea, calităţile partenerului şi tranzacţiile încheiate de acesta;
- experienţa eventualelor negocieri ce au mai fost purtate cu acesta;
- informaţiile cu privire la calităţile şi capacitatea membrilor propriei echipe de negociere precum şi a modului lor de colaborare;
- observaţiile apărute în urma verificării planului cu membrii propriei echipe de negociere.

Planul de negociere trebuie să conţină următoarele elemente:

- definirea şi susţinerea scopului negocierii;
- obiectivele maxime şi minime ale negocierii;
- modul şi poziţiile de acţiune în cadrul tratativelor desfăşurate pe puncte de interes reciproc şi pe cele de divergenţă;
- variantele de oferte de negociere;
- variantele de formulări, argumente, contraargumente;
- posibilităţile de compromis, responsabilităţile şi limitele echipei de negociere în totalitate şi individuale.

● Agenda de lucru

Parte integrantă a programului de negociere, agenda de lucru detaliază elementele planului de negociere, folosind unul din următoarele sisteme de lucru:

- tratarea succesivă - reprezintă un sistem de abordare punct cu punct a problemelor şi de luare a deciziilor pentru finalizarea şi rezolvarea fiecărui punct în parte;
- tratarea concomitentă - impune neluarea nici unei decizii până nu se discută toate problemele înscrise în agendă (se mai numeşte şi tratare în bloc a problemelor);
- sistemul combinat - îmbină tratarea succesivă cu cea concomitentă.

La întocmirea agendei de lucru trebuie să se ţină seama de faptul că poziţiile participanţilor la tratative depind de următoarele aspecte:

- scopul negocierii;
- importanţa obiectului supus negocierii;
- interesele negociatorilor;

- flexibilitatea partenerilor în ceea ce priveşte abordarea şi obţinerea de concesii;
- conţinutul contraofertelor părţilor;
- finalizarea tranzacţiei prin angajament temporar sau de durată.

Intocmirea agendei de lucru poate contribui la:

- ordonarea activităţilor pentru sesiunea de negocieri;
- selectarea priorităţilor;
- informarea negociatorilor despre problemele care urmează a fi discutate şi evitarea reacţiilor emoţionale generate de surprize;
- cunoaşterea de principiu a succesiunii activităţilor;
- elaborarea împreună cu partenerii de afaceri a programului comun de desfăşurare a tratativelor.

● **Calendarul negocierii**

Calendarul negocierii cuprinde orarul negocierii, programarea pe zile şi ore a întâlnirilor participanţilor la tratative, cu specificarea subiectului discuţiilor ce se preconizează.

Calendarul se întocmeşte punct cu punct, pe zile şi ore, pentru a se stabili desfăşurarea amănunţită a tratativelor, pauzelor, vizitelor, timpului liber şi pentru a se anticipa care este timpul de discuţie, de reflecţie şi odihnă pe care contează negociatorii.

Folosirea cu pricepere a timpului este unul din cele mai eficiente instrumente de lucru ale negociatorilor, controlând timpul ei pot controla procesul de negociere.

● **Bugetul tranzacţiei**

Alt element esenţial în pregătirea negocierii îl reprezintă întocmirea bugetului tranzacţiei, ce cuprinde bugetul delegaţiei şi cel al operaţiunii comerciale.

Documentaţia mai sus menţionată reprezintă “dosarul iniţial al negocierii” în care sunt cuprinse şi informaţii despre firma proprie precum şi mandatul echipei de negociere. Acest dosar va fi completat ulterior cu documentele care se întocmesc pe parcursul tratativelor.

Această documentaţie este studiată şi pe baza analizei ei se inventariază “atuurile” caracteristice partenerilor de tratative, punctele forte şi cele slabe ale celor două echipe de negociere. Tot în urma studiului documentaţiei de negociere sunt inventariate toate documentele care pot fi prezentate fără pericol în cadrul negocierii.

Pe baza agendei de lucru şi a calendarului negocierii din cadrul documentaţiei, precum şi în urma discuţiilor cu partenerul de afaceri se întocmeşte programul comun al negocierii. In alcătuirea lui, în afara problemelor prevăzute în propria agendă de lucru, se vor urmări:

- problemele care au fost înscrise de partener în agenda sa;
- motivele pentru care anumite probleme nu au fost incluse de partener;
- problemele incluse în agenda partenerului, dar care nu sunt negociabile;
- ordinea abordării punctelor de pe agenda partenerului, dacă aceasta este sau nu convenabilă pentru noi.

6.5. ALEGEREA LOCULUI PENTRU DESFĂŞURAREA TRATATIVELOR

Un aspect important în desfăşurarea unei negocieri îl prezintă şi alegerea locului de desfăşurare a tratativelor.De regulă cel care iniţiază afacerea se deplasează la partenerul pe care îl vizează.

Definirea locului pentru desfăşurarea tratativelor se realizează după contactele prealabile, în cadrul cărora se obţine acordul partenerului şi se stabileşte termenul întâlnirii, alegerea locului fiind influenţată de o serie de situaţii concrete.

De exemplu, în situaţia negocierii unui contract de vânzare-cumpărare, în condiţiile în care oferta este mult mai mare decât cererea, în general, furnizorul fiind cel care doreşte să-şi plaseze marfa se va deplasa la client pentru dialog.

In cazul când cererea este mai mare decât oferta sau în situaţia în care furnizorul este de tip “monopol” sau “oligopol” (deci care domină piaţa), acesta va primi clienţii la propriul sediul.

La fel ca în cazul competiţiilor sportive negocierea pe “teren propriu” conferă un plus de siguranţă şi o bună familiarizare cu ambianţa. De asemenea, cel care parcurge distanţe mari este dezavantajat din start în raport cu cel care aşteaptă comod vizita.

In situaţia negocierilor la sediul propriu există posibilitatea constituirii unei echipe de negociere mai numeroase, de solicitare pe parcursul desfăşurării tratativelor şi a altor specialişti (din “echipa de acasă”), de modificare rapidă a mandatul de negociere atunci când apar elemente neprevăzute de natură tehnică, economică, comercială sau juridică.

La sediul propriu se poate amenaja sala de negociere prin expuneri de mostre, fotografii, grafice, statistici şi alte elemente astfel încât să se creeze o impresie deosebită asupra partenerului.

Există şi posibilitatea invitării partenerilor într-o vizită în unitatea economică sau în expoziţii special amenajate, precum şi prezentarea unor demonstraţii care să-i determine să accepte mai uşor punctul de vedere al echipei gazdă. Totodată gazda are posibilitatea de a organiza protocolul, de a crea ambianţa necesară dirijării negocierilor în scopul dorit.

Desfăşurarea negocierilor “în deplasare”, la sediul partenerului de dialog prezintă pe lângă o serie de dezavantaje rezultate din cele spuse mai sus şi nişte avantaje care trebuie luate în seamă. Printre acestea menţionăm:

- formularea unei păreri directe (pe viu) asupra situaţiei partenerului;
- posibilitatea obţinerii unor informaţii reale, direct de la sursă asupra partenerului;
- posibilitatea întreruperii discuţiilor în momentele “delicate” sub pretextul inexistenţei mandatului pentru negocierea unui anumit punct, şi ca urmare se impune consultarea unui specialist care nu este de faţă;
- posibilitatea retragerii în condiţii de presing din partea partenerului.

Locul de desfăşurare a negocierilor poate fi stabilit şi pe “teren neutru” (la târguri, expoziţii etc.), situaţie în care cei doi parteneri au de făcut faţă unor probleme similare.

Indiferent de locul de negociere ales, la sediul unuia sau altuia dintre parteneri, este normal să se evite organizarea desfăşurării tratativelor în camerele de lucru ale salariaţilor executivi sau în încăperi în care se află şi alte persoane decât cele care trebuie să participe la discuţii.

6.6. CLIMAT. PROTOCOL. PROGRAM DE LUCRU.

In situaţia în care negocierile se desfăşoară la sediul propriu una din îndatoririle gazdei o constituie preocuparea pentru crearea unei ambianţe plăcute, respectiv de a face ca partenerul să se simtă bine şi comod.

In unele cazuri este necesară rezervarea de locuri la hotel, întâmpinarea partenerului, preluarea delegaţiei de la aeroport sau gară, transportul acesteia la hotel. Se va avea grijă ca echipa de negociere a partenerului să fie bine cazată, se vor lua măsuri pentru transportul acesteia la locul de desfăşurare a negocierilor.

Funcţie de felul şi importanţa negocierilor se va organiza protocolul, se vor oferi cadouri.

De asemenea, se poate acorda asistenţa necesară pentru folosirea timpului liber de către delegaţia partenerului în mod plăcut, vizionarea unor spectacole, vizitarea unor locuri de interes turistic, organizarea unor mese protocolare etc.

In situaţia în care negocierile se desfăşoară la sediul partenerului sau pe teren neutru se va urmări îndeplinirea formalităţilor de deplasare precum şi anunţarea partenerului asupra datei şi orei sosirii. Se vor asigura fondurile necesare pentru transport, cazare, masă şi alte obligaţii.

Se vor pregăti cataloage, pliante, mostre şi cadouri ce se vor distribui echipei partenerului.

Impreună cu partenerul de afaceri, pe baza agendelor de lucru şi a calendarelor negocierii celor doi parteneri se va întocmi calendarul comun al desfăşurării negocierilor (programul de lucru al negocierilor).

Ora de începere a negocierii se va programa astfel încât să se evite pe cât posibil intrarea în sala tratativelor în contratimp cu ritmul biologic al membrilor echipei.

Durata tratativelor va fi stabilită astfel încât să se poată menţine “trează” atenţia. Această durată se prelungeşte numai în situaţia în care se urmăreşte în mod deliberat obosirea partenerului. La stabilirea orei de începere şi a duratei este recomandabil să se ţină cont de ora prevăzută pentru servirea mesei şi de ora de terminare a programului de lucru al organizaţiei gazdă.

Bineînţeles durata tratativelor este la început parţial previzibilă, întrucât dialogul se poate prelungi intervenind şi perioadele de reflecţie, consultare, considerare şi reconsiderare a situaţiilor create şi apărute în timpul tratativelor.

6.7. PREGĂTIREA VARIANTELOR DE NEGOCIERE.

Pregătirea unor variante pentru negociere, în afară de faptul că ajută la păstrarea iniţiativei mai prezintă şi avantajul unei formulări bine studiate din timp şi în

concordanţă cu părerile tuturor membrilor echipelor de negociere (din cadrul unităţilor şi de la masa tratativelor), precum şi în concordanţă cu poziţia factorilor de decizie din organizaţie. Pregătirea unor variante dă posibilitatea ierarhizării problemelor principale şi secundare, precum şi stabilirea în prealabil a concesiilor ce se pot face pentru a da satisfacţie partenerului.

Se pot întocmi în acest sens planuri de negociere cât mai detaliate, planuri ce conduc la creşterea şanselor de succes.Elaborarea variantelor de negociere şi întocmirea planurilor de negociere presupune modelarea negocierii.

Modelarea negocierii se poate realiza prin:

- modelarea logică;
- modelarea matematică;
- simularea negocierii.

6.7.1. MODELAREA LOGICĂ A NEGOCIERII

Modelarea logică presupune anticiparea mentală a ceea ce se va întâmpla în cadrul negocierilor viitoare, pornind de la obiectivele proprii şi cele ale partenerului de afaceri. Practic, se încearcă folosirea imaginaţiei, experienţei şi inspiraţiei echipelor de specialişti ai unităţii economice ce se pregăteşte pentru negociere.

In vederea stimulării ideilor creatoare ale membrilor echipelor de specialişti se pot utiliza metode clasice, printre care menţionăm:

- metoda brainstorming;
- metoda creativităţii operaţionale;
- metoda Synapse;
- metoda Delphi;
- metoda Frisco;
- metoda morfologică;
- metoda sinectică;
- metoda descoperirilor;
- metoda Delbecq;
- metoda analizei valorii.

● **Metoda brainstorming** (asaltul creierului sau furtuna de idei) are la bază principiul potrivit căruia “cantitatea naşte calitate”. In acest sens, se stimulează emiterea de idei privind modul de desfăşurare a negocierii. Se pleacă de la ideea că dintr-un număr mare de idei se pot alege şi unele idei bune.

Astfel, o echipă complexă de specialişti care au sarcina de pregătire a negocierii, ţinută sub “presiunea” creativităţii, trebuie să respecte următoarele reguli:

- să nu respingă aprioric nici o idee;
- să nu lase să treacă nici o idee înainte de a fi studiată aprofundat;
- să încurajeze continuarea, modificarea ideilor conform sugestiilor partenerilor;
- să cerceteze orice fel de idei, chiar dacă pe moment ele nu par să aibă decât o importanţă limitată pentru problema în discuţie;
- să nu permită “catalizarea” discuţiilor;

- participanţii nu să fie trebuie sub nici un motiv şi în nici un fel inhibaţi.

Brainstorming-ul nu este o metodă de rezolvare a problemei, ci doar o tehnică de a stimula ideile, care să ducă la soluţionarea ei. Principala limită a folosirii acestei metode constă în dependenţa puternică a rezultatelor de calitatea coordonatorului.

- **Metoda creativităţii operaţionale** (operational creativity) este tot o formă a metodei brainstorming, dar spre deosebire de ea, numai conducătorul grupului cunoaşte adevăratul scop al discuţiilor, el dirijând discuţiile după voinţa şi priceperea sa în direcţia cerută de obiectivul ce doreşte să-l realizeze. Conducătorul discuţiilor prezintă grupului de experţi o problemă generală, abstractă, şi nu cea concretă pe care el intenţionează să o soluţioneze.

- **Metoda Synapse** implică într-o primă fază descompunerea problemei generale într-o mulţime de probleme particulare, iar în faza a doua căutarea ideilor de detaliu care pot duce la soluţia de ansamblu.

- **Metoda Delphi** spre deosebire de metodele menţionate, în care este necesară întrunirea experţilor în cadrul unor şedinţe, se realizează printr-o comunicare mediată prin grupul de conducere al anchetei, asigurându-se anonimatul răspunsurilor individuale ale participanţilor.

Metoda constă în întocmirea unor teme sau chestionare care se trimit individual specialiştilor nereuniţi, în vederea evitării riscului de influenţare reciprocă; după primirea răspunsurilor consultarea se repetă, trimiţându-se de data aceasta fiecărui participant răspunsurile nenominalizate ale celorlalţi participanţi.

Utilizarea tehnicii Delphi implică parcurgerea următoarelor etape:

- pregătirea şi lansarea anchetei;
- efectuarea anchetei;
- prelucrarea datelor obţinute şi valorificarea lor în procesul decizional;

Principalii factori care condiţionează calitatea opţiunilor decizionale sunt:

- realismul şi claritatea prezentării problemelor;
- calitatea şi complexitatea panelului de specialişti;
- motivarea specialiştilor în aplicarea metodei;
- spiritul de discernământ şi capacitatea de sinteză a coordonatorului.

- **Metoda Frisco** constă în stabilirea a două echipe:
  - echipa de investigare, care examinează ansamblul problemelor şi stabileşte o modalitate de rezolvare;
  - echipa de concluzionare, care primeşte lista de control de la prima echipă şi încearcă să găsească punctele slabe ale modului de rezolvare găsit de aceştia, şi implicit să le îmbunătăţească sau să găsească noi soluţii.

- **Metoda sinectică.** Sinectica a fost concepută de William Gordon şi folosirea ei se face prin utilizarea unui grup relativ restrâns de specialişti cu o pregătire cât mai diversă. Prin utilizarea sinecticii se transformă necunoscutul în cunoscut prin definire riguroasă, analiza şi, eventual, reformularea problemei. Ea

efectuează legăturile între diferite subprobleme ale obiectului de studiu. Pe parcursul derulării ei trebuie să se acorde o mare importanţă stăriilor psihice, în special sentimentului euforic ce se constată la întrezărirea unei soluţii noi.

- **Matricea descoperirilor** se bazează pe efectuarea într-o manieră sistematică a tuturor combinaţiilor posibile între diferiţi factori care influenţează negocierea respectivă.

Matricea descoperirilor se prezintă sub forma unui tabel cu intrare dublă, a unei matrici, în care factorii care se confruntă sunt plasaţi pe orizontală şi pe verticală. În felul acesta se realizează toate combinaţiile posibile de câte două elemente, chiar dacă aparent între ele nu există legături. Limitele aferente acestei metode rezidă în caracterul său laborios şi necesitatea posedării unor ample cunoştinţe tehnice, economice, juridice sau de altă natură.

- **Metoda Delbecq** constă în găsirea soluţiilor de trecere de la poziţia de ruptură cât mai aproape de poziţia declarată, adică găsirea posibilităţilor de reducere realistă a marjei de negociere. Limitele metodei constau în dificultăţile ce apar la definirea precisă a marjei.

- **Metoda morfologică** constă în inventarierea tuturor problemelor, a soluţiilor problemelor şi clasificarea acestor soluţii în:
  - banale;
  - neutilizabile;
  - utilizabile;
  - de studiat.

- **Metoda analizei valorii**, cu aplicabilitate în pregătirea negocierilor, constă în parcurgerea următoarelor etape:
  - identificarea obiectivelor negocierii;
  - dimensionarea, cuantificarea obiectivelor;
  - dimensionarea eforturilor în vederea realizării obiectivelor;
  - găsirea de metode în vederea eliminării disproporţiilor dintre eforturile ce se fac în vederea realizării obiectivelor şi importanţa obiectivelor;
  - verificarea eficienţei măsurilor găsite.

6.7.2. MODELAREA MATEMATICĂ A NEGOCIERII

Modelarea matematică se bazează pe utilizarea teoriilor matematice în vederea determinării strategiilor şi tacticilor celor mai potrivite de aplicat pentru finalizarea optimă a negocierii.

In scopul clarificării mecanismelor negocierii şi determinării factorilor ce pot interveni se apelează la teoria jocurilor strategice, teoria deciziilor, analiza factorială, analiza sistemelor etc.

Aplicarea modelelor matematice pleacă de la ipoteza că participanţii la masa tratativelor adoptă o comportare raţională.

6.7.2.1. Utilizarea jocurilor strategice în pregătirea negocierii

Prin utilizarea jocurilor matematice se pot construi decizii în condiţii de risc şi incertitudine.

Scopul lor este în esenţă de a transforma o situaţie de incertitudine într-una de certitudine.

Situaţia conflictuală dintre cele două părţi antrenate în negociere se prezintă ca un joc strategic.

Noţiunea de joc strategic aplicabilă în teoria negocierii este reprezentată printr-o schemă model, în care participanţii la procesul de negociere au calitatea de jucători. Aceştia, ţinând cont de o serie de reguli precise şi clare vor căuta să ia acele decizii care să-i ducă la câştig.

Desfăşurarea jocului strategic poate avea loc în mai multe etape, runde de negociere şi se realizează pe baza cantităţii de informaţii pe care jucătorul (partenerul de negociere) le are despre posibilităţile sale şi ale partenerului de afaceri.

Şirul de reguli alese de un anumit jucător în desfăşurarea jocului la care participă (a negociatorului în procesul de negociere) constituie strategia aleasă.

Fiecare dintre strategiile determinate de regulamentul jocului este numită strategie pură. Fiecare din parteneri îşi va lege o anumită strategie, care pentru el este cea mai favorabilă. Aceasta reprezintă strategia optimă şi corespunde câştigului maxim.

O partidă de negociere poate avea loc prin folosirea de către fiecare participant-jucător a mai multor strategii pure; fiecare din ele este utilizată cu o anumită frecvenţă care arată avantajul aplicării strategiei pure respective. O astfel de partidă se spune că se desfăşoară printr-o strategie mixtă ponderat.

Fiecare partener îşi alege strategia din mulţimea tuturor strategiilor ce-i stau la dispoziţie fără a dispune de nici o informaţie suplimentară asupra strategiei partenerului.

Dacă numărul strategiilor pure este format dintr-un număr finit de strategii, atunci jocul este considerat joc finit. In caz contrar jocul este numit joc infinit.

Din punctul de vedere al câştigului realizat la terminarea jocului, sunt jocuri cu sumă constantă, când fiecare jucător participă la împărţirea unei anumite sume proporţional cu rezultatele obţinute în urma participării la joc, şi jocuri cu sumă nulă, ce reprezintă un caz particular al primelor.

In situaţia jocurilor cu sumă constantă există posibilitatea ca nimeni să nu piardă, suma câştigurilor reprezentând chiar suma constantă. Există însă în acest caz şi posibilitatea ca un participant să aibă un câştig cu valoare negativă, adică o pierdere.

Un joc cu sumă nulă şi cu un număr finit de strategii poartă numele de duel.

De asemenea, sunt jocuri cu sumă neconstantă în care pot câştiga ambii parteneri sau pot fi cazuri când un partener înregistrează pierderi, în funcţie de rezultatele sale în cadrul jocului.

După numărul participanţilor la joc putem deosebi jocuri cu doi participanţi sau jocuri cu mai mulţi participanţi, caz în care fiecare jucător acţionează contra tuturor celorlalţi. Este cazul tipului de negociere cu mai mulţi parteneri de afaceri.

In situaţia jocului cu doi parteneri, cu sumă nulă sau nenulă, presupunem că partenerul A dispune de m strategii pure posibile, iar adversarul lui, partenerul B, dispune de n strategii pure posibile.

Jocul se poate prezenta sub forma unei matrici dreptunghiulare de tipul m x n în care mulţimea strategiilor pure ale jucătorului A sunt: A_1 , A_2 , A_3 ..... A_m, iar mulţimea strategiilor pure ale jucătorului B sunt: B_1, B_2, B_3, ... B_n..

Jocul va avea regulamentul determinat de matricea:

$$J = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & ..... & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & ..... & \alpha_{2n} \\ \vdots & \vdots & ..... & \vdots \\ \vdots & \vdots & ..... & \vdots \\ \vdots & \vdots & ..... & \vdots \\ \alpha_{m1} & \alpha_{m2} & ..... & \alpha_{mn} \end{bmatrix},$$

ale cărei elemente α_{ij} fixează câştigurile celor doi jucători.

In cazul în care este un joc cu sumă nulă şi A aplică strategia pură A_i , iar B , aplică strategia pură B_j, atunci primul jucător va câştiga α_{ij}, iar al doilea jucător va câştiga $(-\alpha_{ij})$. Avem:

$$\alpha_{ij} + (-\alpha_{ij}) = 0$$

In situaţia unui joc cu sumă nenulă dar constant de valoare C, în condiţiile aceleiaşi strategii ca mai sus, câştigul jucătorului A este α_{ij}, iar câştigul jucătorului B este: $C - \alpha_{ij}$.

Dacă $\alpha_{ij} > 0$, atunci α_{ij} reprezintă un câştig pentru A, iar $(-\alpha_{ij})$ o pierdere pentru B, iar dacă $\alpha_{ij} < 0$ atunci este o pierdere pentru A şi $(-\alpha_{ij})$ un câştig pentru B.

In cazul unui joc matricial (m x n) de matrice $J = [\alpha_{ij}]$, funcţia de câştig f este o funcţie cu două variabile x_i şi y_j , care sunt elemente ale matricei J, adică:

$$f(x_i , y_j) = \alpha_{ij} \; ; \quad \begin{matrix} i = 1,2,3,4.....m; \\ j = 1,2,3,4.....n \end{matrix}$$

Comportarea celor doi jucători A şi B în aplicarea strategiilor constituie un fapt deosebit de important. In rezolvarea unui joc în care fiecare partener îşi cunoaşte propriile strategii ce le poate folosi, dar nu cunoaşte strategia ce va fi folosită de partenerul lui, trebuie luate în considerare următoarele situaţii:

- cei doi parteneri se comportă iraţional şi dezordonat în luarea unei decizii;

- unul dintre parteneri se comportă raţional, celălalt iraţional şi dezordonat în luarea deciziei;
- ambii parteneri se comportă raţional.

Aplicarea teoriei jocurilor în determinarea strategiilor şi tacticilor de negociere pleacă de la ipoteza că ambii jucători se comportă raţional şi fiecare, cunoscând acest fapt, va aplica acea strategie care îi va asigura avantajul optim (câştig maxim şi pierdere minimă) şi nici un risc în aplicarea strategiilor respective (strategie pură optimă).

Valoarea unui joc, dată de funcţiile de câştig $f(x_i, y_j)$ depinde de strategiile alese.

Jucătorul A, la alegerea strategiilor A_i, trebuie să se aştepte ca jucătorul B să răspundă cu aceea dintre strategiile B_j care îi stau la dispoziţie, pentru care pierderea pentru el să fie cât mai mică:

$$\alpha_i = \min_j \alpha_{ij},$$

(cel mai mic element de pe linia i, relativ la coloanele j = 1,2,3,.....n).

Cum jucătorul A cunoaşte poziţia logică a jucătorului B, din cele m strategii A_i care îi stau la dispoziţie (fiecare asigurându-i un câştig α_i) va alege strategia de câştig maxim adică:

$$\alpha = \max_i \alpha_i = \max_i \min_j \alpha_{ij}$$

Această valoare α reprezintă valoarea inferioară a jocului, asigurând jucătorului A fără nici un risc câştigul maxim. Tactica de joc a jucătorului A este numită maximin.

Jucătorul B are interesul să piardă cât mai puţin, reducând la minimum posibil câştigul lui A.

La alegerea strategiei B_j, B este sigur că va pierde cel mult:

$$\beta_j = \max_j \alpha_{ij} \quad ; \; i = 1,2,3,....m$$

Din cele j = 1,2,3....n strategii posibile, jucătorul B o va alege pe aceea care îi asigură fără risc pierderea cea mai mică, adică valoarea:

$$\beta = \min_j \beta_j = \min_j \max_i \alpha_{ij}$$

Această valoare β reprezintă valoarea superioară a jocului, ce îi asigură lui B fără nici un risc pierderea minimă. Tactica de joc a jucătorului B este numită minimax.

In orice joc de două persoane cu sumă nulă, jucătorul A este considerat jucătorul maximizant, aplicând drept strategie optimă strategia maximin, iar jucătorul B este considerat jucătorul minimizant, aplicând drept strategie optimă strategia minimax.

Valorile inferioare α şi superioare β există pentru orice joc matricial, satisfăcând relaţiile:

$$\alpha \le \alpha_{ij} \le \beta; \qquad \begin{matrix} i = 1,2,3,.....m; \\ j = 1,2,3,.....n \end{matrix}$$

Determinarea valorilor inferioare α şi superioare β oferă celor doi jucători posibilitatea să cunoască câştigurile asigurate fără nici un risc în desfăşurarea jocului.

Abaterea unuia dintre jucători de la strategia minimax, respectiv maximin, face ca valoarea de câştig α să descrescă dacă B respectă strategia minimax, iar valoarea β să crească dacă A respectă strategia maximin.

Se numeşte valoarea jocului matricial valoarea V, dată de relaţia:

$$V = \alpha = \beta = \max_i \min_j \alpha_{ij} = \min_j \max_i \alpha_{ij} \text{ ,}$$

când această valoare comună există.

Orice altă strategie aleasă de A, în afara strategiei maximin, îi va da un câştig mai mic decât α, iar orice altă strategie aleasă de B, în afara strategiei minimax, îi asigură o pierdere mai mare decât β. Evident astfel de situaţii nu pot apărea decât în cazul imprudenţei sau al neinteligenţei.

Dacă jocul cu sumă nulă are o valoare V a jocului, se spune că el posedă un punct de echilibru sau punct şa determinat de valoarea:

$$\alpha_{ij} = V$$

Un joc matricial cu valoarea jocului zero este numit joc “echitabil” şi se consideră rezolvat o dată cu determinarea valorii jocului şi a strategiei optime ce determină punctul şa. Punctul şa devine poziţia obiectiv a negocierii şi, în acest caz, ea este egală cu poziţia de ruptură.

Un joc matricial poate prezenta situaţii în care unele din strategiile A_i ale negociatorului A sau B_j ale negociatorului B să apară evident dezavantajoase negociatorului respectiv.

Astfel, dacă o strategie pură A_k a jucătorului A are toate elementele α_{kj} mai mici decât toate elementele analoage α_{ij} ale altei strategii A_i, jucătorul A dorind un câştig maxim nu va utiliza niciodată o astfel de strategie, deci, prezenţa ei în matricea jocului este inutilă. In mod analog dacă o strategie pură B_h a negociatorul B are toate elementele α_{ih} mai mari decât elementele analoage α_{ij} ale unei alte strategii B_j, jucătorul B, care urmăreşte un minim de pierdere nu o va utiliza niciodată, astfel că prezenţa ei în matricea jocului de negociere devine inutilă.

Eliminând strategiile dominate (net dezavantajoase) din matricea jocului se obţine o matrice echivalent a unui joc echivalent.

Rezultatul rezolvării unui joc echivalent obţinut prin înlăturarea strategiilor dominate este identic cu al jocului iniţial, dar dimensiunea matricei jocului fiind mai redusă decât a jocului iniţial, face ca rezolvarea ei să fie mai puţin complicată.

In cele mai multe situaţii de negociere partenerii se confruntă cu imposibilitatea aplicării unei strategii pure. In această situaţie comportarea partenerilor constă în aplicarea aleatoare a strategiilor pure de care dispun, cu anumite frecvenţe, astfel ca în medie să existe un punct de echilibru, acesta determinând valoarea V a jocului.

Determinarea strategiei optime pentru un asemenea joc se reduce la determinarea frecvenţelor relative a folosirii aleatoare a strategiilor pure ale jocului. Valoarea jocului este valoarea medie a câştigurilor respective realizate.

6.7.2.2. Jocuri contra naturii

In cele prezentate mai sus s-a considerat că cei doi parteneri, în baza informaţiilor ce le aveau, se comportau în mod raţional, alegându-şi fiecare strategiile respective cele mai avantajoase.

Criteriile de maxim, respectiv de minim erau criterii reciproc cunoscute în mod integral, iar aplicarea strategiilor alese nu prezenta nici un risc pentru nici unul dintre jucători.

In situaţia reală în care se desfăşoară o negociere matricea jocului nu reprezintă o informaţie completă a “conflictului” dintre cei doi parteneri. Mai mult, unul dintre parteneri îşi poate alege strategiile nu numai după criteriul logicii curente, ci după legităţi care sunt dictate de factori conjuncturali cu un grad de incertitudine mai mare sau mai mic.

Să presupunem că partenerul A rămâne tot raţional în comportare, dar va trebui să ia în considerare faptul că partenerul B va avea o comportare determinată de o legitate conjuncturală care aparent nu este raţională. Hotărârea negociatorului A nu va mai fi în acest caz, în mod obligatoriu o strategie pură ci o decizie luată pe baza unei ipoteze făcute asupra legităţii comportamentului partenerului B. Spunând că partenerul B reprezintă “natura”, aceasta reprezentând prototipul legităţii cunoscute şi necunoscute care determină comportamentul lui B, partenerul A va practica un “joc contra naturii”.

Un element important, dar nu singurul, în cunoaşterea legităţilor de comportament ale partenerului B este statistica, luându-se în considerare toate antecedentele cunoscute despre el.

In jocurile contra naturii deciziile partenerului A (raţional) vor fi luate în baza unor ipoteze, care în general sunt făcute asupra comportării posibile a partenerului, ipoteze care de obicei au drept suport fie o analiză subiectivă a situaţiei respective, fie asumarea unui anumit risc al decidentului.

Pentru partenerul A, conform teoriei deciziilor există posibilitatea aplicării următoarelor criterii de comportament:

- criteriul pesimist - minimax (Wald - von Neumann);
- criteriul prudent - maximin;
- criteriul optimist - maximax;

- criteriul regretelor (al lui Savage);
- criteriul lui Laplace;
- criteriul riscului minim (Bayes);
- criteriul lui Hurwicz.

● **Criteriul pesimist - minimax (al lui Wald von Neumann)**

Acest criteriu recomandă luarea acelei decizii care să asigure minimizarea maximului de pierdere care poate fi obţinut. Cu alte cuvinte acest criteriu exprimă o maximă prudenţă, permiţându-i partenerului A să se protejeze contra celei mai defavorabile situaţii.

Se raţionează astfel: dacă se alege strategia A_i $(1 \le i \le m)$ atunci în funcţie de strategiile B_1 , B_2 , B_3 ,..... B_n , aplicate de partenerul B se pot "pierde" p_{i1}, p_{i2}, p_{i3}, ..., p_{in}, situaţia cea mai nefavorabilă corespunzând cazului în care s-ar pierde:

$$\max_{1 \le j \le n} p_{ij}$$

Rezultă că oricărei strategii A_i i se poate asocia cea mai mare pierdere posibilă :

$$\max_{1 \le j \le n} p_{ij}$$

Se recomandă alegerea acelei strategii A_i, pentru care această pierdere maximă posibilă să fie minimă, adică pentru care are loc relaţia:

$$\min_{1 \le i \le m} \max_{1 \le j \le n} p_{ij}$$

● **Criteriul prudent - maximin**

Considerând A_i $(1 \le i \le m)$ strategiile partenerului A, în orice situaţie datorată aplicării strategiilor B_j ale partenerului B, măsurăm printr-o funcţie de utilitate efectul aplicării celor două strategii (ale partenerilor A şi B) şi obţinem matricea:

$$U = \begin{bmatrix} u_{11} & u_{12} & ..... & u_{1n} \\ u_{21} & u_{22} & ..... & u_{2n} \\ : & : & ..... & : \\ : & : & ..... & : \\ : & : & ..... & : \\ u_{m1} & u_{m2} & ..... & u_{mn} \end{bmatrix},$$

în care unitatea u reprezintă "câştig" pentru partenerul A.

Un raţionament analog cu cel prezentat la criteriul pesimist recomandă alegerea de către partenerul A, a acelei strategii pentru care are loc relaţia:

$$\max_{1 \le i \le m} \min_{1 \le j \le n} u_{ij}$$

● **Criteriul optimist**

Se aplică în situaţia în care partenerul A mizează pe diferenţa dintre puterea de negociere, personalitatea şi pregătirea negociatorilor proprii faţă de cei ai partenerului B cu care urmează să aibă confruntarea.

In această situaţie se vizează cel mai avantajos câştig, alegându-se varianta:

$$\max_{1 \le i \le m} \max_{1 \le j \le n} u_{ij}$$

Prin utilizarea acestui criteriu se asumă de către partenerul A coeficientului de risc cel mai mare.

● **Criteriul regretelor**

Pornind de la matricea câştigurilor U= [u_{ij}] se construieşte matricea regretelor:

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & ..... & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & ..... & r_{2n} \\ : & : & ..... & : \\ : & : & ..... & : \\ : & : & ..... & : \\ r_{m1} & r_{m2} & ..... & r_{mn} \end{bmatrix},$$

în care r_{ij} reprezintă abaterea dintre câştigul efectiv care se poate realiza şi câştigul maxim ce l-ar fi putut obţine prin aplicarea strategiei pure A_i.

Diferenţa $r_{ij} = \max_k a_{kj} - a_{ij}$, măsoară în mod subiectiv regretul de a nu fi câştigat valoarea maximă posibilă prin aplicarea strategiei A_i.

Matricea regretelor defineşte la rândul ei un nou joc asociat jocului iniţial de matrice U = [u_{ij}], joc care de obicei se rezolvă astfel încât regretul maxim posibil să fie minim, adică:

$$\min_{1 \le i \le m} \max_{1 \le j \le n} r_{ij}$$

● **Criteriul lui Laplace**

Conform acestui criteriu se presupune că strategiile B_1 , B_2 , B_3 ,..... B_n, ale partenerului de afaceri au probabilităţi egale de apariţie:

$$p_j = \frac{1}{n}, \quad j = 1,2,3,.....n$$

In acest caz pentru fiecare strategie A_i , în funcţie de utilizarea strategiilor B_1, B_2, B_3 ,..... B_n, se pot obţine utilităţile u_{i1}, u_{i2}, u_{i3}, ... u_{in}, cu probabilităţile p_j, j=1,2,3,4,.....n.

Utilitatea medie va fi deci:

$$\sum_{j=1}^{n} u_{ij} \cdot p_j = \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^{n} u_{ij}$$

Plecând de la ideea că această utilitate reprezintă un câştig se recomandă alegerea acelei strategii A_i pentru care se atinge:

$$\max_{1 \le i \le m} \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^{n} u_{ij}$$

In cazul în care se cunosc probabilităţile p_1, p_2, p_3,..... p_n, de utilizare a strategiilor B_1, B_2, B_3, ... B_n, se va alege acea strategie A_i, pentru care se atinge:

$$\max_{1 \le i \le m} \sum_{j=1}^{n} u_{ij} p_j$$

● **Criteriul riscului minim a lui Bayes**

Se pleacă de la matricile:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \cdots & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & \cdots & p_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ p_{m1} & p_{m2} & \cdots & p_{mn} \end{bmatrix} \text{ si}$$

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \cdots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \cdots & c_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ c_{m1} & c_{m2} & \cdots & c_{mn} \end{bmatrix},$$

în care p_{ij} reprezintă probabilitatea condiţionată de apariţie a unei perechi (i, j) de strategii, iar c_{ij} reprezintă costul strategiei A_i în condiţiile răspunsului prin strategia B_j .

Mărimea costurilor c_{ij} împreună cu probabilităţile condiţionate p_{ij} definesc o variabilă aleatoare x_i.

Valoarea medie a acestei variabile aleatoare se numeşte risc condiţionat şi este dată de relaţia:

$$R(x_i) = \sum_{j=1}^{n} c_{ij} p_{ij}$$

Cele m valori ale riscului condiţionat, împreună cu posibilităţile $P(x_i)$ ale lui A_i, definesc o nouă variabilă aleatoare, a cărei valoare medie reprezintă riscul afacerii:

$$R = \sum_{i=1}^{m} P(x_i) R(x_i) = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} c_{ij} P(x_i) p_{ij}$$

Criteriul lui Bayes sau al riscului minim constă în alegerea strategiei de decizie care minimizează riscul:

$$\min_i R = \min_i \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} c_{ij} P(x_i) p_{ij}$$

● **Criteriul lui Hurwicz**

Fie U_i şi u_i, cel mai mare şi respectiv cel mai mic element al liniei i din matricea $[u_{ij}]$, i = 1,2,3,....m, j = 1,2,3,...n, deci:

$$U_i = \max_{1 \le j \le n} u_{ij}; \quad u_i = \min_{1 \le j \le n} u_{ij}$$

Mărimile U_i şi u_i reprezintă, în acest caz, câştigul cel mai mare posibil, respectiv, câştigul cel mai mic posibil, asociat strategiei A_i ($1 \le i \le m$).

Fie coeficientul de optimism ϖ ($0 \le \varpi \le 1$), un număr ce reprezintă probabilitatea pe care o consideră partenerul A că ar avea-o posibilitatea realizării utilităţii U_i. Coeficientul de optimism ϖ este un factor cu un caracter subiectiv (el poate fi determinat de exemplu prin anchete de tip Delphi).

Se poate presupune că partenerul A va câştiga U_i cu probabilitatea ϖ şi va câştiga u_i cu probabilitatea $(1-\varpi)$. Deci partenerul A poate obţine un câştig mediu viitor:

$$\varpi U_i + (1-\varpi) u_I$$

Este natural atunci să fie aleasă strategia A_i pentru care câştigul mediu viitor să fie maxim, deci aceea strategie pentru care se atinge:

$$\max_{1 \le i \le m} [\varpi U_i + (1-\varpi) u_i]$$

6.7.2.3. Jocuri contra naturii cu spionaj

In jocurile contra naturii partenerul **A** încearcă să găsească soluţii plecând de la nişte ipoteze asupra comportamentului partenerului **B**, comportament pe care nu îl cunoaşte. In acest sens, în scopul aflării secretului intenţiilor partenerului **B** şi formulării legi de probabilitate mai mult sau mai puţin acceptabile se apelează de regulă la statistică, analizând comportarea trecută a partenerului.

De cele mai multe ori analiza statistică a faptelor este foarte greu, dacă nu imposibil de efectuat. Totodată, nu întotdeauna viitorul poate fi prevăzut pe baza cunoaşterii trecutului.

In acest sens, se va proceda la “sondarea naturii” pentru aflarea unor informaţii cu valoare prezentă care să completeze ipotezele determinate statistic. Se va sonda partenerul şi pe baza rezultatelor obţinute se va transforma jocul iniţial contra naturii într-un joc cu spionaj unilateral.

Cum însă studiul pieţei sau al comportării partenerului de afaceri nu este gratuit, la alcătuirea jocului, a determinării strategiilor trebuie avute în vedere şi costurile informaţiilor.

Un caz particular al utilizării jocurilor contra naturii cu spionaj este realizarea unor negocieri formate din mai multe runde. In acest caz, prima rundă o constituie un joc contra naturii pur. In situaţia celei de a doua runde volumul

informaţiilor creşte şi posibilitatea determinării unor ipoteze mai apropiate de adevăr creşte la rândul ei.

Cu fiecare rundă de negociere creşte volumul informaţiilor despre partener. In acest sens, cel puţin în primele două runde de negociere nu se decide nimic.

6.7.2.4. Utilizarea teoriei deciziei multicriteriale

Sunt negocieri la care trebuie luate în considerare mai multe obiective, ca fiind principale sau mari, aceste obiective fiind foarte importante pentru realizarea intereselor specifice unui partener.

In acest sens, neurmărindu-se doar un singur obiectiv, devine posibilă existenţa unui număr foarte mare, eventual infinit de variante rezultate pe baza unei funcţii cu mai multe variabile. Din mulţimea acestor variante trebuie aleasă varianta cea mai bună, varianta optimă. Varianta optimă se stabileşte în raport cu una sau mai multe măsuri stabilite de decident.

La stabilirea modalităţii de determinare a deciziei concură în general următoarele elemente:

- decidenţii, respectiv persoanele care evaluează, analizează, conduc şi aplică procesul care generează situaţia de decizie;
- mulţimea variantelor, adică mulţimea posibilităţilor de acţiune la un moment dat, fiecare variantă fiind dată de nişte parametrii ataşaţi procesului;
- mulţimea criteriilor, care reprezintă mulţimea acelor parametrii ce caracterizează procesul şi în funcţie de care se urmăreşte compararea variantelor;
- mulţimea obiectivelor, care reprezintă ceea ce trebuie realizat în urma aplicării deciziilor.

Pentru aplicarea metodei multicriteriale trebuie parcurse următoarele etape:

- formularea corectă a problemei şi stabilirea obiectivelor;
- determinarea tuturor variantelor posibile şi întocmirea listei variantelor realizabile;
- stabilirea criteriilor cele mai reprezentative pentru aprecierea variantelor;
- determinarea indicatorilor cu ajutorul cărora se face surclasarea variantelor;
- stabilirea coeficienţilor de importanţă pentru fiecare obiectiv şi criteriu;
- determinarea utilităţii pentru fiecare criteriu şi alternativă;
- determinarea variantei optime.

In acest sens, se porneşte de la matricea strategiilor celor doi parteneri A şi B, matrice ce ne dă variantele posibile α_{ij} :

$$J = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \ldots\ldots\ldots & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \ldots\ldots\ldots & \alpha_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ldots\ldots\ldots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \ldots\ldots\ldots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \ldots\ldots\ldots & \vdots \\ \alpha_{m1} & \alpha_{m2} & \ldots\ldots\ldots & \alpha_{mn} \end{bmatrix}$$

Este necesar a se compara şi clasifica elementele mulţimii de obiective, ţinându-se seama de un anumit număr de puncte de vedere şi indicatori stabiliţi de decidenţi, în scopul stabilirii unei ierarhizări a obiectivelor.

Criteriile după care sunt judecate obiectivele pot fi simple sau complexe.

Criteriile simple sunt reprezentate de un singur parametru, care poate fi:

- prezenţa sau absenţa unei proprietăţi;
- recunoaşterea unei caracteristici sau aprecierea unui factor calitativ;
- atribuirea unei note de evaluare unui factor calitativ etc.

Criteriile complexe sunt reprezentate de o mulţime de parametri corelaţi. Parametrii pot fi de natură cantitativă sau de natură calitativă. Criteriile cantitative sunt acelea în raport cu care evaluările variantelor se exprimă cantitativ (nivelul preţului, durata de execuţie, cantitatea de marfă vândută etc.). Criteriile calitative sunt acelea în raport cu care evaluarea variantelor se face calitativ.

Pentru a compara între ele criteriile neomogene este necesară omogenizarea acestora. Omogenizarea se face prin corespondenţa între mulţimea valorilor criteriilor şi o anumită mulţime, corespondenţă care se numeşte scalare.

Se determină astfel coeficienţii de importanţă pentru fiecare obiectiv şi criteriu.

In acest fel vom putea ataşa fiecărei strategii A_i aplicată de partenerul A, o matrice în care liniile reprezintă variantele α_{i1}, α_{i2}, α_{i3}, ... α_{in}, corespunzătoare răspunsurilor partenerului B şi coloanele constituie criteriile C_1, C_2, C_3, ... C_p:

$A_i =$

	C_1	C_2	C_3	.....	C_p
α_{i1}	β_{11}	β_{12}	β_{13}	.....	β_{1p}
α_{i2}	β_{21}	β_{22}	β_{23}	.....	β_{2p}
α_{i3}	β_{31}	β_{32}	β_{33}	.....	β_{3p}
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
α_{in}	β_{n1}	β_{n2}	β_{n3}	.....	β_{np}

unde β_{kl} reprezintă evaluarea variantei α_{ik} prin criteriul l.

Matricea $[\beta_{kl}]$ reprezintă matricea consecinţelor aplicării strategiei A_i.

Luându-se în considerare cele m strategii posibile ale partenerului A se obţine o matrice tridimensională:

$$A^* = [\beta_{ikl}]\ ; \quad \begin{matrix} i = 1,2,3,.....m; \\ k = 1,2,3,.....n; \\ l = 1,2,3,.....p, \end{matrix}$$

iar β_{kl} reprezintă evaluarea variantei i în situaţia răspunsului k, în raport cu criteriul l.

Se urmăreşte ordonarea variantelor de la cea mai bună la cea mai slabă în raport cu toate criteriile. O astfel de ordonare o dată obţinută se determină şi varianta optimă, care este varianta cea mai bună în raport cu toate criteriile.

In situaţia în care nu toate criteriile sunt la fel de importante va fi necesară determinarea unor coeficienţi de importanţă $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \ldots \gamma_p$, care sunt numere ce exprimă importanţa pe care decidentul o acordă fiecărui criteriu în parte.

In acest sens datele pot fi aranjate în tabelul:

	C_1	C_2	C_3	.....	C_p
α_{i1}	β_{11}	β_{12}	β_{13}	.....	β_{1p}
α_{i2}	β_{21}	β_{22}	β_{23}	.....	β_{2p}
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
α_{in}	β_{n1}	β_{n2}	β_{n3}	.....	β_{np}
Coef. de imp.	γ_1	γ_2	γ_3		γ_p

Ordonarea variantelor se poate face pe baza unor funcţii care măsoară utilitatea fiecărei variante în raport cu toate criteriile. Această funcţie poartă denumirea de funcţie de utilitate.

Conceptul de utilitate poate fi interpretat prin maximizarea satisfacţiei în urma negocierii.

Se poate întocmi matricea utilităţilor:

	B_1	B_2	B_3	.....	B_n
A_1	u_{11}	u_{12}	u_{13}	.....	u_{1n}
A_2	u_{21}	u_{22}	u_{23}	.....	u_{2n}
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
:	:	:	:	.....	:
A_m	u_{m1}	u_{m2}	u_{m3}	.....	u_{mn}

în care $A_1, A_2, A_3, \ldots A_m$, sunt strategiile aplicate de partenerul A, iar $B_1, B_2, B_3, \ldots B_n$, sunt strategiile aplicate de partenerul B şi u_{ij} reprezintă utilitatea rezultată prin aplicarea strategiilor A_i şi B_j şi are valoarea:

$$u_{ij} = \begin{cases} \dfrac{\beta_{ij} - \beta_{j\min}}{\beta_{j\max} - \beta_{j\min}}, & \text{când se urmăreşte maximizarea;} \\ \dfrac{\beta_{j\max} - \beta_{ij}}{\beta_{j\max} - \beta_{j\min}}, & \text{când se urmăreşte minimizarea,} \end{cases}$$

unde $\beta_{j\,max}$ şi $\beta_{j\,min}$ reprezintă consecinţele maxime, respectiv minime după criteriul j.

Funcţia de utilitate are următoarele proprietăţi:

- dacă x_i şi x_j sunt consecinţe a două alternative distincte, atunci $x_i \wp x_j$ (x_i este preferat lui x_j), dacă şi numai dacă $u(x_i) \wp u(x_j)$;

- dacă x_k este mixtură probabilistică a două consecinţe x_i şi x_j,
$$x_k = [\, p\, x_i\, ,\, (1\text{-}p)\, x_j\,],$$
preprezentând o probabilitate subiectivă ($0 \le p \le 1$), iar x'_k este o consecinţă pentru care $x'_k \Im x_k$ (indiferenţă între x'_k şi x_k), atunci:
$$u(x'_k) = p.u(x_i) + (1\text{-}p).u(x_j)$$

- dacă funcţia u posedă cele două proprietăţi menţionate mai sus, atunci ea poate suferii o transformare liniară pozitivă:
$$u'(x) = a.u(x) + b; \quad a > 0; \quad b \ge 0;$$

Din ultima proprietate rezultă că dacă se consideră cunoscute utilităţile a două dintre consecinţe, va fi totdeauna posibil să determinăm măimea utilităţii oricăror dintre consecinţe.

Dacă $u_{max} = 1$ şi $u_{min} = 0$ utilitatea are semnificaţia unei probabilităţi subiective.

Procesele secvenţiale de decizie se abordează cu ajutorul programării dinamice care permite alegerea unei decizii la fiecare etapă dintr-o mulţime de decizii admisibile pe baza maximizării funcţiei de utilitate.

Considerând procesul secvenţial cu N etape, funcţia de decizie poate avea una din următoarele forme:

- funcţie dependentă de utilitate (u) de variabile de decizie (y_d) şi de stare (x_s):
$$f_1(x_d, y_d) = \sum_i \sum_j u_i c_i (x_{si}, y_{di}) p_{ij}^{(t)};$$

- funcţie de decizie bazată pe însumarea utilităţilor actualizate:
$$f_2(x_s, y_d) = \sum_i \sum_j b_{tac}^{j-1} c_i u_i (x_{si}, y_{di}) p_{ij}^{(t)};$$

- funcţia de decizie bazată pe utilităţi medii:

$$f_3(x_s, y_d) = \lim_{n\to\infty} \frac{1}{n} \sum\sum U_i c_i (x_{si}, y_{di}) p_{ij}^{(t)};$$

în care:

b_{tac} este binomul de actualizare cu valori cuprinse între (0.....1) ;

n reprezintă numărul de stări succesive ale procesului exprimat;

$p_{ij}^{(t)}$ reprezintă probabilitatea de trecere a sistemului din starea (i) în starea (j);

u_i, c_i este efectul valoric al deciziei.

Soluţia optimă este dată de limita funcţiei de decizie şi are forma:

$$V_{opt}^{(n)}(x_s) = [c_1 u_1 (y_d, x_s) + v_{n-1}(y_d, x_s)] p_{ij}^{(t)}; \quad n = 2,3,...\text{etc.}$$

Introducerea timpului în datele problemelor de decizie multicriterială, conduce la obţinerea unor probleme dinamice.

O problemă dinamică de decizie multicriterială discretă poate fi definită ca o problemă a ierarhizării unei mulţimi de variante **V_1 , V_2 , V_3 , ..., V_m** .În funcţie de criteriile **C_1 , C_2 , C_3 , ... C_n** ponderate cu valorile **p_1 , p_2 , , ... p_n,** evaluările corespunzătoare fiind făcute la momentele **1, 2, 3, ...t.** In locul unui singur număr se obţin deci, mulţimi de numere de care trebuie să se ţină seama simultan.

Pot fi însă situaţii în care a_{ij} sunt funcţii definite pe un domeniu continuu [0,1] şi nu discret {1, 2, 3, ...t}.

Rezolvarae problemei se face în general prin reducerea problemei dinamice la o problemă statică.

In loc să considerăm problema cu criteriile C_1 , C_2 , C_3 , ... C_n şi evaluările a_{ij} i = 1, 2, 3, ...m, j = 1, 2, 3, ..., n pentru momentele 1, 2, 3, ..., t, sau pe intervalul de timp $[t_0 , t_1]$, considerăm problema cu consecinţele $a_{ij}(t)$.

In principiu calitatea unei variante V_i în raport cu criteriul C_j pe un interval $[t_0 , t_1]$ este evaluată de integrala:

$$\int_{t_0}^{t_1} a_{ij}(t)dt \quad i = 1,2,3,.....m; \; j = 1,2,3,.....n ;$$

6.7.2.5. Modele decizionale fuzzy.

Nu întotdeauna o problemă de decizie poate fi formulată de la bun început în limbaj matematic clasic. Cel mai ades, în exprimarea unei astfel de probleme se întâlnesc interferenţe între limbajul natural şi un limbaj artificial.

Recurgând la terminologia simplificatoare a programării matematice, nu toate restricţiile şi obiectivele unei probleme date pot fi precis exprimate.

Teoria mulţimilor fuzzy aduce un avantaj cert în această direcţie, permiţând o formalizare sui-generis a impreciziei, prin intermediul unei tratări adecvate a variabilelor lingvistice.

O variabilă lingvistică diferă de o variabilă numerică prin aceea că valorile sale nu sunt numerice, ci cuvinte sau propoziţii într-un limbaj natural sau artificial. O

variabilă lingvistică nu este în mod obligatoriu o variabilă fuzzy, ci deseori, este o variabilă care ia valori variabile (mulţimi) fazzy.

Logica fuzzy înlesneşte procesul de luare a deciziilor în cazul utilizării valorilor estimate pentru informaţiile imprecise. Dacă decizia nu este cea corectă, ea poate fi modificată ulterior, când vor fi disponibile mai multe informaţii.

In cazul unor probleme dificile, metodele convenţionale (de tip non-fuzzy) sunt costisitoare şi depind de aproximări matematice (adică liniarizează problemele neliniare), care afectează performanţele.

Cu ajutorul metodelor fuzzy avem posibilitatea de a reprezenta expresii descriptive/calitative care sunt ulterior înglobate în instrucţiuni simbolice.

Aceste expresii şi reprezentări sunt mai “naturale” decât ecuaţiile matematice, rezervate regulilor şi instrucţiunilor aferente procesului deductiv.

Sistemele fuzzy asigură carcteristici superioare deciziei şi un răspuns mai “neted”.

Unei decizii stohastice fuzzy, D, i se poate asocia o relaţie de forma:

$$D= f(E,A,U)$$

în care E reprezintă mulţimea claselor de evenimente E_j , j = $\overline{1,n}$; definită pe câmpul C_E de evenimente e_i , având probabilităţile de apariţie p_i :

$$C_E = \begin{pmatrix} e_i \\ p_i \end{pmatrix}, \quad i = \overline{1,m};$$

Utilitatea U în sens Neumann-Morgenstern a alternativelor decizionale A_h , h = $\overline{1,k}$ rezultă din produsul cartezian:

$$U = A \otimes E \Rightarrow U(A_h , E_j);$$

Acceptarea variantei optime este dată de criteriul:

$$\max_h U(A_h) \rightarrow \text{decizia optima};$$

unde:

$$U(A_h) = \sum_j U(A_h, E_j) \cdot P(E_j);$$

Probabilitatea de a surveni evenimentele aparţinând clasei E_j este:

$$P(E_j) = \sum_j \mu_{E_j}(e_i) p_i < \sum_i p_i;$$

mărimea μ_{Ej} (e_i) semnifică funcţia de apartenenţă a evenimentului **e** la clasa de evenimente E_j :

$$\mu_{Ej} (e_i) : E_j \rightarrow [0,1] ;$$

Etapele procesului decizional sunt:

- aprecierea succesiunilor de apartenenţă în sens descrescător al evenimentelor e_i , în clasa de evenimente E_j ;

- calcularea mărimii r_{ij} pe care o denumim ecartul "apropierii" fiecărui eveniment de cel a cărui funcţie de apartenenţă în succesiune are valoarea maximă:

$$r_{ij} = N_j - R_{ij} ;$$

în care N_j semnifică numărul intervalelor succesiunii S_j, iar R_{ij} semnifică numărul treptelor evenimentelor care preced un eveniment al succesiunii S_j ;

- se calculează funcţiile de apartenenţă $\mu_{Ej}(e_i)$ făcând uz de o relaţie de tip logistic:

$$\mu_{E_j}(e_i) = \begin{cases} 1 & \text{dacă } r_{ij} = \max\limits_i r_{ij} \\ \dfrac{1}{1+ae^{-r_{ij}}} & \text{dacă } r_{ij} \in [1; \max\limits_i r_{ij}] \\ 0 & \text{dacă } r_{ij} = 0 \end{cases}$$

unde: $a = \max\limits_i r_{ij}$;

Marea majoritate a situaţilor în care se găseşte decidentul reclamă ca decizia să răspundă simultan, la o mulţime de obiective, definite de un set de performanţe de natură cantitativ-calitativă şi exprimate prin mărimi numerice şi/sau variabile lingvistice.

O decizie multicriterială D, este definită de relaţia:

$$D=(C,V,O)$$

unde:

C reprezintă mulţimea criteriilor C_i :

$$C = \{C_i\},\ i = \overline{1,n}$$

V reprezintă mulţimea variantelor decizionale V_j :

$$V = \{V_j\},\ j = \overline{1,m}$$

O reprezintă mulţimea consecinţelor O_{ij} :

$$O = \{O_{ij}\}$$

Etapele fundamentării soluţiei optime a unui proces decizional multicriterial fuzzy sunt:

- fiecărui criteriu C_i i se va asocia o matrice Boole, definită de produsul cartezian ($V_k \otimes V_l$), ale cărei elemente ţin seama de preferinţă ($V_k \wp V_l$);

➢ dacă între cele două variante subzidă relaţia de indiferenţ ($V_k \Im V_l$), matricea asociată criteriului va fi de tip Lukasiewicz, în consecinţă va atribui cifra 1/2 ambelor variante;

➢ se construieşte o matrice a funcţiilor de apartenenţă II $\mu(V_k, V_l)$ II având elementele:

$$\mu(V_k, V_l) = \frac{\sum_i a_{kl.i}}{n}, \quad i = \overline{1,n}, \quad k = \overline{1,m};$$

➢ se stabilesc nivelurile de ierarhizare preferenţială α a variantelor:

$$\alpha = \max \mu(V_k, V_l)$$
$$\alpha_2 < \alpha_1$$
$$:$$
$$:$$
$$\alpha_r = \min \mu(V_k, V_l);$$

succesiunea $\alpha_1 > \alpha_2 > ..... \alpha_{r-1} > \alpha_r$ fiind echivalentă cu ordonarea în sens descrescător a elementelor matricei:

II $\mu(V_k, V_l)$ II ;

➢ pornind de la nivelul α_1 va rezulta o ierarhizare preferenţială a variantelor, însă în general incompletă, motiv pentru care este necesar a se trece la următorul nivel de ordonare, α_2, dar menţinându-se ordonările anterioare; în cazul în care pentru un anumit nivel apar intranzivităţi:

$$(V_k \wp V_l, \quad V_l \wp V_k);$$

acestea se vor elimina;

➢ calculul continuă până la realizarea unei ierarhizări preferenţiale complete.

Problemele de optimizare fuzzy utilizând grafuri pot fi abordate în două moduri. Primul mod presupune că structura problemei va fi definită şi modelată cu ajutorul grafurilor clasice. Evident, sunt definite anumite evaluări asociate arcelor sau nodurilor, care sunt vagi ca natură.

A doua metodă utilizează o mul]ime finită de elemente, a cărei structură asociată nu este clară şi va fi modelată cu ajutorul mulţimilor fuzzy asociate nodurilor şi arcelor. Această idee conduce la conceptul de graf fuzzy.

Pentru definirea unei probleme decizionale multiatribut cu ajutorul grafurilor fuzzy folosim nota]iile:

$V = \{V_1, V_2, ... V_m\}$ = mul]imea variantelor de acţiune;
$C = \{C_1, C_2, ... C_n\}$ = mul]imea criteriilor;
$D = \{D_1, D_2, ... D_h\}$ = mulţimea experţilor;
L = { 1,2, ...l} = mulţimea locurilor în ierarhie.

Aceste mulţimi constituie suportul pentru mulţimile fuzzy:

$$\tilde{L}_{ij} = \tilde{L}oc(V_i, C_j) = \{\frac{\mu_{ij}(1)}{1}, ... \frac{\mu_{ij}(l)}{l}\};$$

Se pot folosi pentru m_{ij} (k) valorile din scara de nuanţare:
1 - cu siguranţă;
0,9 - aproape sigur;
0,7 - cu destulă siguranţă;
0,5 - este posibil;
0,3 - cu destulă siguranţă nu;
0,1 - aproape sigur nu;
0 - sigur nu.

Aprecierea variantei V_i dată de expertul D_s în raport cu criteriile alese este:

$$A_{is} = \tilde{A}preciere\ f(V_i, D_s) = \{\frac{a_{1is}}{C_1}, ... \frac{a_{nis}}{C_n}\};$$

Se pot folosi pentru a_{jis} valorile din scara de nuanţare:
1 - excepţională;
0,9 - foarte bună;
0,7 - bună
0,5 - mediocră;
0,3 - proastă;
0,1 - foarte proastă;
0 - excepţional de proastă.

Aprecierea finală a variantei V_i dată de mulţimea experţilor D în raport cu criteriile alese este:

$$\tilde{A}_i = \tilde{A}preciere\ f(V_i) = \{\frac{a_{1i}}{C_1}, ... \frac{a_{ni}}{C_n}\};$$

unde a $\in$ [0,1] reprezintă aprecierea variantei V_i dată de experţi în raport cu criteriul C_j .

Criteriile pot avea niveluri diferite ca importanţă, iar competenţa sau gradul de încredere în informaţiile primite de la experţi poate fi, de asemenea diferită, definându-se mulţimile fuzzy:

$$\tilde{P} = \{\frac{p_1}{C_1}, ... \frac{p_n}{C_n}\}$$ = importanţa criteriilor;

$$\tilde{I} = \{\frac{i_1}{D_1}, ... \frac{i_n}{D_n}\}$$ = competenţa experţilor.

Fie funcţiile :
$\sigma : X \rightarrow [0,1]$ = gradul de apartenenţă al fiecărui nod la reţeaua fuzzy;

$\mu : X \times X \rightarrow [0,1]$ = gradul de apartenenţă al fiecărui arc la reţeaua fuzzy;

$k_{xy} : [0, \mu(x,y)] \rightarrow H$= capacitatea asociată fiecărui arc (x,y), H fiind o mulţime particulară de probleme de rezolvat.

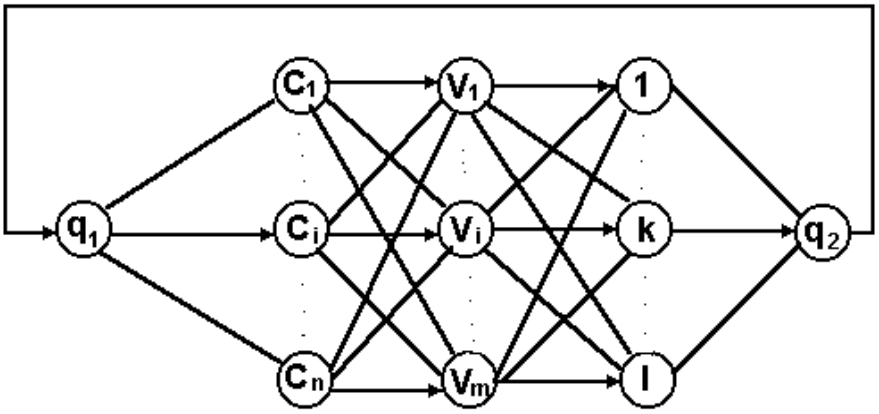

Figura 6.2 Graf asociat problemei de decizie

In conformitate cu teoria grafurilor şi notaţile prezentate vom asocia problemei de decizie un graf $G=(x, \sigma, \mu)$ - vezi figura 6.2.

Nodurile grafului pot fi elemente generic abstracte (criterii, variabile, locuri în ierarhi, etc) legate prin concepte fuzzy (funcţia de apartenenţă a nodurilor şi arcelor) la structura de bază.

6.7.2.6. Jocuri de n persoane.

In situaţia în care negocierea nu se face între doi parteneri ci între mai mulţi parteneri, fiecare căutând să obţină câştigul maxim şi luptând împotriva tuturor celorlalţi, matematic se poate apela la jocurile strategice cu n persoane cu sumă nulă sau cu sumă nenulă.

Particularităţile acestui joc constau în aceea că după un număr de runde de negociere, pe baza informaţiilor “asupra trecutului”, se vor determina coaliţii pe care le pot forma participanţii.

Pe baza coaliţiilor se determină un joc echivalent şi ţinând cont de costurile coaliţiei se obţin pentru fiecare participant strategii echivalente.

Strategia aleasă este acea strategie care ţinând cont de coaliţiile stabilite reiese ca fiind optimă în jocul echivalent.

In perioada contemporană au devenit destul de dese negocierile economice multilaterale, multe din ele desfăşurându-se în cadrul unor organizaţii, naţionale sau internaţionale, sau în cadrul unor reuniuni sau conferinţe pe care acestea le organizează.

6.7.3. SIMULAREA NEGOCIERII

Simularea negocierilor se poate considera ca fiind o repetiţie generală în vederea întâlnirii cu partenerul de afaceri. Ea se aplică după ce s-au parcurs etapele de modelare logică sau matematică şi are drept scop depistarea tuturor problemelor ce pot apărea în confruntarea cu partenerul.

Simularea reprezintă o metodă activă, complexă, care situează participanţii în situaţii asemănătoare celor din viaţa practică, aceştia trebuind să ia decizii, să efectueze analize şi să declanşeze acţiuni similare celor din cadrul negocierilor reale.

Rolul părţii adverse va fi jucat de o echipă proprie şi se vor întocmi fel de fel de scenarii posibile.

Intocmirea scenariilor are drept scop stabilirea unei suite logice de evenimente ce pot apărea pe parcursul desfăşurării tratativelor, determinând punctele critice, nodale din care se desfac mai multe alternative, urmărind în continuare evoluţia pe diferite traiectorii alternative ş.a.m.d.

Scenariile răspund la două tipuri de întrebări:

- sub ce formă şi în ce scop se poate realiza treptat o ipoteză?
- ce posibilităţi există în fiecare etapă de a împiedica, schimba sau facilita această evoluţie?

O metodă răspândită în stabilirea scenariilor ce stau la baza simulării negocierilor o constituie metoda arborilor de pertinenţă (relevance tree), cunoscută uneori şi sub numele de metoda arborilor de posibilităţi. Cu ajutorul acesteia se construiesc riguros toate elementele care condiţionează evoluţia posibilă a unei variante sau, reciproc şi mai utilizat, se construiesc toate variantele cu care pot fi atinse anumite obiective dinainte fixate. Metoda analizează căile de atingere a obiectivelor.

In varianta cunoscută sub numele de orizontală, se identifică modelul factorilor ce influenţează o evoluţie.

In varianta cunoscută sub numele de verticală, se stabilesc reţelele de obiective intermediare, de strategii, de dificultăţi şi mijloace necesare atingerii obiectivului propus.

Contribuţia metodei în desfăşurarea simulării negocierii constă mai mult în sistematizarea raţionamentelor aplicate diferitelor ipoteze şi obiective ce se iau în considerare în vederea rezolvării problemelor în condiţii de incertitudine.

Simularea poate fi considerată ca o bună metodă de experimentare, instrument de şcolarizare, de instruire a echipei de negociatori şi un mijloc de verificare a soluţiilor determinate în mod analitic.

In mod practic, pentru simulare se constituie echipe care interpretează rolurile fiecăruia dintre parteneri, căutând să identifice cât mai multe probleme divergente şi soluţii pentru rezolvarea lor.Comportamentul celor angrenaţi în simulare, inclusiv al celor care interpretează rolul partenerilor, trebuie să corespundă cât mai mult cu cel al viitorilor negociatori.

Simularea îşi va atinge scopul în măsura în care se vor imagina propuneri şi soluţii noi, soluţii inventive care ar fi putut scăpa analizei logice obişnuite.

O formă modernă de pregătire a negocierilor o constituie simularea cu ajutorul calculatorului a procesului de negociere. În această situaţie rolul echipei adverse este preluat de calculator.Această metodă reprezintă o simulare dinamică, jocul în sine constând din punerea negociatorului individual sau a echipei de negociere într-o succesiune de situaţii analoage cu cele reale.În programarea calculatorului se va ţine seama de toate datele existente referitoare la partenerul de negociere, se va încerca să se imite cât mai în detaliu stilul acestuia , tacticile preferate de el.

Utilizarea calculatorului în procesul de pregătire a negocierilor impune utilşizarea mijloacelor informatice moderne de tip expert şi neuroexpert.Întreaga experienţă de negociere a organizaţiei va alcătui baza de cunoştinţe a sistemului. Fiecare nouă experienţă, fiecare simulare constituie un element de învăţare pentru sistemul expert şi în consecinţă posibilitatea găsirii unor soluţii suplimentare pentru echipa de negociere.

7. STRATEGII SI TACTICI DE NEGOCIERE

7.1. NOŢIUNI DEFINITORII

In vederea determinării variantei optime ce trebuie aleasă pentru desfăşurarea în bune condiţii a unei negocieri, este necesară “inventarierea” tuturor strategiilor, tacticilor şi tehnicilor pe care le poate folosi partenerul A şi pe cele cu care poate răspunde partenerul B.

Strategia negocierii afacerii cuprinde ansamblul de decizii care urmează a fi luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite şi care ţin seama de un număr mare de factori interni şi externi cu grad înalt de variabilitate şi complexitate. Ea depinde de împrejurările şi aspectele care se negociază.

In afaceri nu primeşti ceea ce meriţi, ci ceea ce negociezi, de calitatea negocierilor depinzând într-o mare măsură rezultatul obţinut.

Pentru realizarea unei negocieri cât mai fructuoase este necesară stabilirea strategiilor şi tacticilor de negociere.

In procesul de negociere strategia nu trebuie confundată cu o reţetă, potrivit căreia, se poate obţine succesul într-o infinitate de situaţii conflictuale posibile între parteneri. Strategia este o linie de acţiune care se poate dovedi valabilă într-o situaţie, dar inaplicabilă în multe altele.

Prin alegerea unei strategii se determină direcţiile principale ale acţiunilor pe care trebuie să le întreprindă echipa de negociatori în vederea realizării obiectivelor propuse.

O strategie nu se improvizează, ci trebuie bine pregătită. Ea nu poate fi concepută în mod abstract, ci trebuie elaborată în funcţie de context şi de situaţia de moment. Cu alte cuvinte ea trebuie amplasată în timp şi spaţiu.

Pregătirea unei strategii presupune exploatarea tuturor informaţiilor disponibile, emiterea unor ipoteze plauzibile şi întocmirea unui plan de acţiune corespunzător.

Marile companii au făcut eforturi deosebite pentru crearea sistemelor computerizate care pot genera diferite scenarii pe baza unor ipoteze diferite. Pe aceste fundaluri diferite pot fi trasate strategii diferite.

Alegerea uneia sau alteia dintre strategiile de negociere se face în funcţie de raportul dintre parteneri pe piaţă (care poate fi echivalent, de dominare, de dependenţă sau nesiguranţă), de natura obiectului supus negocierii, de momentele conjuncturale sau de gradul de presiune al cererii sau ofertei.

Strategiile de negociere pot fi lansate prin decizii rapide (când aşteptarea nu duce la nimic bun) sau prin măsuri de aşteptare, când condiţiile ce s-ar obţine prin negociere pot fi îmbunătăţite prin tratative şi prin trecerea timpului.

Strategia de negociere este arta de a orienta şi controla voinţele aflate în conflict, folosind energia psihologică a emoţiilor şi logica rece a argumentelor. La capătul negocierilor partenerul de afaceri trebuie să gândească cum dorim noi.

Cu ajutorul strategiei determinăm modul de realizare a ansamblului obiectivelor şi modul de alocare a resurselor, în vederea obţinerii unor avantaje competitive conform scopului propus.

Strategia se realizează cu ajutorul deciziilor strategice.

Planificarea strategică este o parte importantă a pregătirii în vederea desfăşurării negocierii. Totuşi, această planificare trebuie întocmită de aşa natură încât, dacă negocierile iau o turnură ce nu a fost anticipată să existe posibilitatea ieşirii din impas. Deci, planul strategic al unei negocieri trebuie să permită flexibilitatea.

Inainte de începerea oricărei negocieri ne punem întrebările:

- cu cine negociem?
- la ce nivel se stabilesc obiectivele?
- ce tip de obiective dorim să atingem?
- ce tip de întrebări adresăm în prima fază a discuţiilor?
- cum vor răspunde partenerii la aceste întrebări?
- ce întrebări probabile ne vor adresa membrii celeilalte echipe?
- cum vom răspunde noi la acestea?
- care va fi poziţia noastră la începerea discuţiilor?
- care sunt datele concrete şi informaţiile pentru sprijinirea acestei poziţii?
- ce informaţii suplimentare ne sunt disponibile?
- ce echipe de negociatori vom utiliza?
- cine va conduce discuţiile?
- cine şi ce anume întreabă?
- cine va răspunde la întrebările puse de cealaltă parte?
- cine va interveni pentru reducerea tensiunilor?
- ce probleme şi ocazii speciale există?
- ce tactici, tehnici şi stiluri de negociere se vor adopta? etc.

Negocierea presupune pregătirea unui plan strategic înainte de începerea tratativelor şi luarea celor mai bune decizii tactice în timpul lor*. O strategie de negociere reprezintă aderarea la un mod de abordare global care să aibă cele mai mari şanse de a asigura atingerea obiectivelor negociatorului.* Ea este subordonată obiectivelor globale şi finale ale firmei vis-a-vis de afacerea respectivă.

La baza strategiei se află principilul echifinalităţii, potrivit căruia există mai multe modalităţi sau combinaţii de resurse şi acţiuni, prin care se finalizează atingerea unui anumit obiectiv final. În consecinţă atât în elaborarea cât şi în implementarea unei anume straegii nu trebuie absolutizată o singură combinaţie.

Obiectivul final se realizează prin inserarea mai multor obiective parţiale şi intermediare. Atingerea acestor obiective este de competenţa tacticii.

O acţiune strategică cu efecte pe termen lung poate fi materializată prin acţiuni tactice sau reacţii spontane cu efect pe termen scurt. Practic, o acţiune strategică este alcătuită din înlănţuirea mai mult sau mai puţin coerentă a mai multor acţiuni tactice.

După alegerea unei anumite strategii şi determinarea obiectivelor intermediare, pentru concretizarea fiecăruia din acestea trebuie să se elaboreze o anumită tactică.

Negociatorii utilizează o mare varietate de tactici la masa tratativelor. ***Tacticile de negociere*** *pot fi definite ca manevre care se fac în anumite momente pe parcursul procesului de negociere.*

Tactica negocierii afacerii este o parte componentă a strategiei şi anume aceea care are menirea de a stabili mijloacele şi formele de acţiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.

Tacticile reprezintă elementul flexibil, dinamic al conducerii tratativelor, ele adaptându-se la situaţiile noi apărute în diverse etape ale negocierii.

O tactică bună nu poate fi concepută în afara unei strategii bine definite aşa cum o strategie nu poate fi concepută dacă nu este însoţită de tactici corespunzătoare.

Alegerea tacticii fiind adesea o acţiune spontană, se face în timpul negocierii de către echipa de negociere. Dar, în acţiunile de pregătire a negocierilor este bine să se realizeze anumite scenarii şi să se înarmeze echipa de negociatori cu tactici adecvate diferitelor situaţii.

Totodată, puterea de negociere creşte pe măsură ce se însuşesc scheme de negociere validate de practică.

Un element important al tacticilor de negociere îl constituie răspunsurile la tacticile părţii adverse, tactici menite să inducă în eroare, să denatureze sau să influenţeze în vreun fel, în avantaj propriu, mersul negocierii.

Tehnica negocierii afacerii reprezintă totalitatea procedeelor ce urmează să fie folosite în desfăşurarea discuţiilor între parteneri cu scopul de a se ajunge la încheierea contractului.

7.2. ELEMENTE CE INFLUENŢEAZĂ ALEGEREA STRATEGIEI ŞI TACTICII DE NEGOCIERE

Elementele principale care influenţează alegerea unei strategii sunt:
- repetabilitatea;
- puterea celorlalţi;
- puterea noastră;
- importanţa afacerii;
- timpul disponibil;
- resursele folosite în negociere.

● **Repetabilitatea**

Problema repetabilităţii unei afaceri este importantă în alegerea strategiei de negociere.

In situaţia în care există o singură negociere, adică părţile nu se vor mai întâlni după această afacere, nu există nici o preocupare pentru a forma relaţii bune pe termen lung. In această situaţie ne putem aştepta din partea partenerului la un tratament agresiv, "războinic". Aceasta însă nu este obligatoriu.

Pe de altă parte, faptul că nu dorim să continuăm afacerile în viitorul apropiat ne face să alegem o strategie care să nu fie direcţionată spre stabilirea unei bunăstări comune, ci să urmărească în primul rând realizarea propriilor interese.

Negocierile nerepetabile sau cu grad redus de repetabilitate prezintă dezavantajul existenţei unor informaţii reduse despre modul în care se comportă partenerul în timpul negocierilor şi există posibilitatea ca strategia şi tacticile pregătite să nu se potrivească cu comportamentul partenerului. Va fi nevoie de un grad ridicat de flexibilitate a planul strategic adoptat.

In situaţia în care se doreşte permanentizarea relaţiilor cu anumiţi parteneri, este necesară construirea unor relaţii cât mai bune cu aceştia şi dezvoltarea unui mod de negociere în care echipele să conlucreze.

Este mult mai uşor de a lucra cu un partener cunoscut, despre care ai deja toate informaţiile necesare, la care şti care sunt obiectivele şi modalităţile de realizare a lor, decât cu un partener nou.

Din această cauză strategiile adoptate cu partenerii cunoscuţi sunt în general de tip cooperant şi urmăresc să identifice interesele comune. Chiar dacă în cadrul unei negocieri se vor face unele concesii, colaborarea pe termen lung permite recuperarea acestora.

● **Puterea partenerului de afaceri**

Puterea partenerului de afaceri este dată de poziţia pe care o are partenerul pe piaţă, de personalităţile care negociază precum şi de stilul în care aceştia poartă tratativele.

Poziţia pe piaţă poate fi privită din punctul de vedere al poziţiei obiectului supus negocierii sau din punctul de vedere al poziţiei firmei.

Poziţia obiectului supus negocierii reprezintă modul în care respectivul obiect este definit de cei care au nevoie de el, de gradul de utilitate al obiectului, reflectat în concepţia utilizatorului.

Astfel, dacă partenerul de afaceri oferă un produs spre vânzare, poziţia acestui produs este dată de gradul în care avem nevoie de produsul respectiv ţinând cont şi de raportul în care se află cu produsele similare oferite de concurenţă. Dacă avem de oferit un produs, puterea partenerului poate fi măsurată cu gradul în care ne sunt necesari banii oferiţi de partener.

Poziţia pe piaţă a firmei cu care se negociază este dată de segmentul de piaţă deţinut şi de avantajele ei concurenţiale.

Personalitatea şi stilul negociatorilor care formează echipa de negociere a partenerului de afaceri pot influenţa rezultatele negocierii.

In afară de nivelul de cultură, de pregătire profesională şi de experienţa personalităţilor care participă la desfăşurarea negocierilor, foarte importante sunt caracteristicile individuale şi motivaţia acestora.

Când dorim să determinăm puterea partenerului de afaceri este necesar să cunoaştem:

- punctele forte ale acestuia;
- punctele slabe ale lui;
- ceea ce este oportun pentru el;
- principalele pericole ce pot proveni din partea mediului extern.

● Puterea noastră de negociere

Puterea noastră de negociere constă în totalitatea atuurilor, poziţiilor conjuncturale şi instrumentelor pe care le folosim pentru a putea obţine concesii din partea partenerului de afaceri, pentru a obţine avantaje şi pentru a ajunge la un acord favorabil.

Puterea noastră depinde de poziţia pe care o avem pe piaţă, de stilul propriei organizaţii, de personalităţile şi de punctele forte de care dispunem.

Poziţia noastră pe piaţă depinde în foarte mare măsură de imaginea pe care firma şi produsele noastre le au în concepţia partenerilor de afaceri, imagine care ne diferenţiază de alţi concurenţi.

Ocuparea unei poziţii corespunzătoare se bazează pe cunoaşterea modului în care partenerul de afaceri defineşte valoarea şi care sunt criteriile sale de apreciere.

Nu poate exista o negociere de succes fără o bună echipă de negociatori. Compatibilitatea şi coeziunea între membrii echipei de negociere sunt deosebit de importante.

Conflictele interne, ambiguitatea rolurilor jucate în echipă, necunoaşterea prerogativelor şi competenţelor membrilor pot deveni slăbiciuni fatale în faţa unui partener care ştie să speculeze.

Deţinerea puterii fără ca partenerul de afaceri să perceapă acest lucru face ca puterea să nu fie efectivă.

Fiind slab, dar partenerul necunoscând acest lucru face ca slăbiciunea să fie mai puţin importantă şi să putem deveni puternici. Practic puterea este întotdeauna relativă, nu există situaţii de putere absolută a unui partener asupra celuilalt.

Principalii factori de care depinde puterea noastră în procesul de negociere sunt:

- raportul dintre cerere şi ofertă;
- mărimea organizaţiei noastre raportată la organizaţia partenerului;
- gradul nostru de informare asupra pieţei şi a partenerilor;
- viteza şi capacitatea de reacţie, flexibilitatea în acţiune;
- pregătirea profesională şi experienţa;
- capacitatea de a risca;
- gradul de pregătire a negocierii.

- **Importanţa afacerii**

In funcţie de importanţa afacerii, acordăm mai multă sau mai puţină importanţă actului de negociere, ceea ce duce la alegerea unei anumite strategii.

Afacerile pot fi evaluate prin perspectiva gradului de satisfacţie ca urmare a realizării obiectivelor propuse şi a profitabilităţii ei exprimate în indicatori economici.

Fiecare organizaţie poate avea pentru fiecare negociere un interes special, mai mult sau mai puţin pronunţat. O afacere este mai mult sau mai puţin importantă, în funcţie de interesele existente, care pot fi interese personale sau interese de care organizaţia trebuie să ţină cont.

- **Timpul disponibil**

Timpul disponibil este durata limită sau termenul calendaristic scadent şi poate exercita o influenţă considerabilă asupra negocierilor.

In situaţia în care timpul disponibil este limitat, suntem presaţi să acceptăm o strategie care să conducă la încheierea rapidă a afacerilor. In situaţia în care nu suntem presaţi de timp putem să “tărăgănăm” negocierile şi putem alege o strategie mai “lejeră”.

Presiunea timpului este inegală pentru părţile negociatoare şi nu le poate nici favoriza, nici defavoriza pe amândouă deodată. Partea aflată în criză de timp este silită să facă concesii cu mai multă uşurinţă.

Este de dorit ca prin alegerea strategiei, chiar dacă timpul nostru este limitat, partenerul să fie cel grăbit.

In lumea afacerilor, timpul poate fi atât duşmanul cât şi prietenul nostru. Totul depinde de modul în care îl administrăm.

Putem distinge trei moduri de a aborda timpul disponibil de negociere:

- timpul global al negocierii, care poate varia de la câteva minute la câţiva ani şi reprezintă timpul integral aferent pregătirii, derulării şi finalizării negocierii;
- timpul de negociere “faţă în faţă”, care reprezintă timpul aflat la dispoziţie pentru desfăşurarea propriu-zisă a negocierilor şi el depinde de distanţa geografică, miza, factorii socio-culturali, urgenţa afacerii;
- timpul de întrerupere dintre contacte, care reprezintă timpul scurs între reprizele de negociere “faţă în faţă”.

Dacă avem un număr limitat de negociatori buni şi mai multe proiecte de negociat nu se va putea afecta prea mult timp pentru negocierea “faţă în faţă”.

- **Resursele folosite în negociere**

In cadrul negocierilor se pot utiliza resurse materiale şi umane. Numărul şi "talia" negociatorilor, numărul de negocieri care trebuie realizate, condiţiile materiale avute la dispoziţie în vederea organizării negocierilor, volumul de informaţii deţinute etc., reprezintă elemente de bază de care trebuie să se ţină cont în alegerea unei strategii.

Numărul şi "talia" negociatorilor de care dispune o firmă depinde de posibilităţile pe care le are firma de a atrage, a selecta, a forma, a antrena şi a-i motiva pe aceştia.

Solida pregătire profesională şi cunoaşterea clară a problemelor puse în discuţie sunt resurse importante ce pot fi folosite în procesul de negociere. Trăsăturilor personale ale negociatorilor trebuie să li se adauge în mod obligatoriu caracteristicile legate de motivaţie. Motivaţia influenţează mult procesul de negociere, în principal argumentaţia, răbdarea, durata şi inevitabil, rezultatul negocierii.

Condiţiile materiale avute la dispoziţie în vederea negocierii, pentru crearea ambianţei psihice şi fizice corespunzătoare, organizarea protocolului şi crearea unui anumit climat influenţează alegerea unei anume strategii sau tactici.

Inainte de fiecare negociere, echipa de negociatori dispune de un volum de informaţii mai mult sau mai puţin important. Totalitatea acestor informaţii va permite alcătuirea unei anumite strategii. Dacă calitatea şi cantitatea informaţiilor sunt suficiente se va putea pune la punct o strategie eficientă.

Nu sunt de neglijat nici resursele ce pot fi utilizate pentru motivarea echipei de negociatori a partenerului de afaceri, fie ele de ordin material (mici cadouri, invitaţii la restaurant, cocktail-uri etc.), fie de ordin nematerial (efectuarea unui serviciu ori sprijin, acordarea unui sfat etc.)

Negociatorii stabilesc în mod inevitabil relaţii, fie şi numai prin faptul că ajung să se cunoască unul pe celălalt. Aceste relaţii sunt importante deoarece negocierile cu o persoană necunoscută se dovedesc mai dificile decât cele cu una cunoscută. Pentru stabilirea unor relaţii personale de negociere principiul de bază este sprijinirea celorlalţi, astfel încât ei să-şi îndeplinească obiectivul în limitele pe care ţi le-ai propus tu.

7.3. TIPURI DE STRATEGII

In vederea determinării variantei optime ce trebuie aleasă pentru desfăşurarea în bune condiţii a unei negocieri, este necesară "inventarierea" tuturor strategiilor, tacticilor şi tehnicilor pe care le poate folosi partenerul A şi pe cele cu care poate răspunde partenerul B. Ea depinde de împrejurările şi aspectele care se negociază, de conjunctura pieţei, de relaţiile care se stabilesc între firmele care negociază, de personalitatea şi moralitatea negociatorilor precm şi de raportul de forţe dintre părţi.

Principalele categorii de strategii ce se pot adopta în procesul de negociere sunt:

- directe;
- indirecte;
- conflictuale sau competitive;
- cooperative.

7.3.1.STRATEGII DIRECTE

Acest tip de strategii sunt folosite mai ales atunci când raportul de forţe este net favorabil uneia din părţi (puterea de negociere impune cu uşurinţă voinţa celui mai tare, printr-o bătălie scurtă şi decisivă). Este uşor de aplicat când eşti puternic şi stai în faţa unui adversar mai slab. Utilizarea strategiilor directe implică asumarea unui mare risc, dar poate să conducă la importante câştiguri.

In cadrul strategiilor directe atacul este frontal şi presupune utilizarea unei forţe de dimensiuni concentrate într-un timp scurt asupra partenerului. Concentrarea masivă de forţe se aplică în punctul considerat decisiv, punctul cheie. Se vor ataca atât atuurile partenerului cât şi slăbiciunile sale. Se va urmări reducerea la tăcere a adversarului. Rezultatul depinde de forţa atacului şi de rezistenţa celui atacat.

Chiar şi un atac foarte puternic poate fi contracarat dacă partenerul ştie să-şi utilizeze resursele de care dispune şi ştie să-şi aleagă o strategie corespunzătoare. Din acest motiv apare riscul ca, deşi noi suntem mai puternici decât partenerul de afaceri, să nu reuşim a câştiga o negociere, mai ales prin utilizarea unei strategii directe agresive.

Atacului frontal al unei firme i se poate răspunde printr-un atac de încercuire sau printr-o contraofensivă a firmei partenere.

In utilizarea strategiilor directe este necesar să se urmărească în afara atacului principal şi protejarea poziţiilor deja ocupate printr-o apărare anticipată şi mobilă.

In strategiile directe, în cadrul negocierilor se utilizează orice mijloace, mai mult sau mai puţin “elegante”, în funcţie de conjunctură, dar finalul trebuie să fie invariabil acelaşi: victoria totală.

Uneori se apelează la strategiile directe de către organizaţiile care nu sunt suficient de puternice. Raţiunea acestei alegeri o constituie avantajul pe care îl oferă surpriza, partenerul simţindu-se puternic nu se aşteaptă la un atac direct şi fulgerător.

O dată începută ofensiva şi partenerul luat prin surprindere nu trebuie să te opreşti “îmbătat” de euforia succesului. Trebuie menţinut atacul în ritm susţinut astfel încât urmare a acestor atacuri succesive să te transformi în învingător.

Avantajele celui care preia ofensiva faţă de cel aflat în defensivă constau în general, în următoarele:

- moral net superior;
- posibilitatea concentrării cu maximă eficacitate a forţelor, în timp ce adversarul aflat în defensivă este constrâns să-şi disperseze forţele;
- “atacatorul” impune regulile jocului, el deţine iniţiativa; cel care se apără este într-o stare de letargie şi aşteaptă mutările adversarului;

- efectele surprizei sunt la dispoziţia celui aflat în ofensivă, defensorul neavând o idee precisă asupra momentului şi locului în care celălalt va ataca;
- datorită inerţiei, în cazul unui atac concentrat, rapid, forţele celui aflat în defensivă vor rămâne inactive;
- atacatorul îşi poate permite să piardă unele "asalturi", în timp ce defensorul, o dată "atins" se va afla în dificultate;
- asalturile repetate au în general menirea de a-i inspira adversarului teamă, nesiguranţă şi sentimentul că este deja învins.

În cadrul acestei strategii putem menţiona *strategia de negociere fără concesii* . Aceasta este cea mai dură şi prezintă un grad ridicat de risc. Ea se poate aplica în următoarele situaţii:

- părţile participante la tratative au puteri inegale;
- se constată că o parte are putere foarte redusă şi poate ameninţa cu intrarea în faliment;
- cealaltă parte dispune de o alternativă şi nu dă semne de hotărâre în ceea ce priveşte încheierea actului în cauză;
- timpul disponibil este prea scurt pentru a se realiza o negociere laborioasă.

7.3.2. STRATEGII INDIRECTE

Atunci când adversarul este mai puternic şi împrejurările ne sunt nefavorabile, de obicei, se apelează la strategiile indirecte. In această situaţie se aleg soluţii de uzură, cu lovituri laterale în punctele slabe ale adversarului, pe teatrele de operaţiuni secundare. Se folosesc în special mijloacele psihologice pentru a limita libertatea de acţiune a adversarului.

Urmărirea obiectivului principal nu se face în mod direct ca în cazul strategiilor directe, ci prin soluţii sau variante de rezervă astfel încât dacă primul drum se dovedeşte impracticabil să putem încerca o altă posibilitate. Orice plan trebuie să includă ramificaţii abordabile în orice moment.

In cadrul strategiilor indirecte un rol important îl deţine improvizaţia. Improvizaţia este o dovadă de adaptabilitate la condiţiile concrete în care se desfăşoară negocierea.

> Adversarul fiind puternic se evită luptele deschise. Luis Ferman afirmă: "nu practicaţi boxul dacă sunteţi ciung sau neîndemânatic. A şti când nu trebuie să te baţi este o calitate cel puţin la fel de importantă ca facultatea de a determina când este oportun să o faci."

Se elaborează mai multe planuri în funcţie de diversele situaţii potenţiale. Planul nu trebuie să fie rigid, el trebuie să fie adaptabil oricărei situaţii. In cazul în care contactul cu realitatea se dovedeşte altfel decât am prevăzut, abandonul este sursă sigură de pierderi în timp ce adaptarea "din mers" permite recucerirea poziţiei pierdute.

Aşadar, dacă am eşuat o dată ne retragem, ne consolidăm poziţia şi apoi "atacăm" din nou cu mai multă vigoare din altă direcţie.

De multe ori se simulează retragerea ca instantaneu să se treacă la atac. Aşa cum afirma Napoleon: " toată arta războiului constă într-o defensivă circumspectă şi raţională, urmată de un atac rapid".

Adoptând o poziţie defensivă determinăm adversarul să îşi consume resursele în atacuri succesive. Adversarul va fi scos din poziţiile sale întărite şi obligat să-şi apere părţile mai slabe şi mai puţin importante.

După epuizarea şi măcinarea adversarului în conflicte sau divergenţe minore se pot ataca şi poziţiile cheie, de mare importanţă. In cadrul strategiilor indirecte se face o mare risipă de mijloace psihologice de persuasiune şi sugestie, adversarul fiind permanent indus în eroare.

Practic, în cadrul strategiilor indirecte se utilizează următoarele metode:

- abordarea unui anumit număr de obiective, diferite între ele, cu scopul de a distribui atenţia partenerului şi de a-l deruta;
- utilizarea şiretlicurilor pentru demoralizarea, terorizarea şi destabilizarea taberei adverse;
- evitarea confruntării directe, simularea retragerii urmată de contraatacuri rapide;
- realizarea efectului surpriză prin recurgerea permanentă la acţiuni imprevizibile;
- crearea de atacuri rapide care să ia prin surprindere adversarul şi să-i creeze impresia că va fi realmente copleşit în cazul în care nu va ceda;
- utilizarea unor resurse concentrate asupra unor puncte slabe ale adversarului;
- angajarea "bătăliei decisive" pe teatre de operaţiuni secundare;
- folosirea unor tactici diverse pe parcursul tratativelor;
- divizarea şi împrăştierea forţelor adversarului prin manevre laterale şi ocolitoare;
- imobilizarea adversarului printr-un atac asupra unui anumit obiectiv şi deplasarea rapidă pentru atacarea altor obiective (învăluirea flancurilor);
- succesiunea atacurilor - "atacuri în valuri" a diferitelor obiective;
- supravegherea continuă a manevrelor adverse şi exploatarea celor mai mici erori ale adversarului;
- retragerea necondiţionată de pe poziţiile în care adversarul îşi concentrează forţele;
- aplicarea de lovituri minore şi sporadice când adversarul se retrage.

O strategie indirectă interesantă este "strategia de nişă" prin care se urmăreşte crearea uneia sau mai multor nişe în sistemul defensiv al adversarului. O dată cucerite aceste "nişe", ele trebuie consolidate şi încet încet lărgite.

O altă strategie indirectă este cea numită "cum şi unde" sau *strategia modului şi locului de acţiune.*

Această strategie utilizează următoarele tehnici:

- asocierea unor obiective cu alte obiective;
- disocierea - discreditarea unor obiecte sau obiective prin stabilirea unei legături cu persoane nepopulare sau evenimente care au avut un impact nefavorabil;

- hazardul - folosirea legilor probabilităţii pentru contracararea tacticilor de "bluff" ale partenerului;
- distragerea atenţiei partenerului de la adevăratul obiectiv, realizând o deplasare aparentă spre altă direcţie;
- intersectarea, introducerea în negociere a mai multor obiecte, în aşa fel încât să se poată face concesii la obiecte de mică importanţă pentru o problemă de mai mare importanţă;
- acoperirea unei arii largi de probleme, astfel încât câştigurile să fie mai mari şi să acopere mai multe puncte de negociere;
- participarea, atragerea altor părţi (terţi) în negociere, care să faciliteze încheierea acordului.

7.3.3. STRATEGII CONFLICTUALE SAU COMPETITIVE.

Principiul de bază al strategiilor conflictuale sau competitive îl constituie faptul că una din părţi câştigă în detrimentul celeilalte. Scopul negocierii este de a câştiga, respectiv de a-i face pe ceilalţi să piardă.

In strategiile conflictuale se caută să se obţină avantaje fără a se face concesii în schimbul lor. Negocierile sunt dure şi tensionate. Se aplică atunci când există o disproporţie evidentă de putere între cei doi parteneri.

Relaţiile de afaceri stabilite prin astfel de strategii sunt profitabile, dar nu sunt stabile şi de lungă durată. Se utilizează numai în situaţia unor afaceri nerepetabile.

Prin utilizarea unor astfel de strategii se pot crea următoarele pericole:

- afectarea partenerilor şi pierderea posibilităţii de a mai face afaceri cu ei şi de a obţine noi avantaje în viitor;
- provocarea unor confruntări în care ceilalţi pot riposta, iar agresorul iniţial poate să piardă;
- dominarea părţii adverse face imposibilă implementarea unei înţelegeri.

Strategiile bazate pe forţă, aplicabile în condiţii de conflict deschis, sunt mai simple decât cele cooperative. Atitudinile celor care utilizează strategiile de forţă sunt date de tendinţa de dominare, de credinţa că doar puterea este importantă şi că "a câştiga înseamnă totul".

Principalul mijloc utilizat este puterea. Prin tacticile utilizate se va căuta consolidarea poziţiei "de forţă" în care se află. Sunt tactici de influenţă negativă şi agresivă ce utilizează avertismentul, ameninţarea directă şi represaliile.

Metodele strategiilor conflictuale includ:

- căutarea constantă a câştigului cu orice preţ;
- urmărirea obţineri unui avantaj suplimentar în fiecare etapă a procesului de negociere;
- retragerea deliberată, destinată doar obţineri de noi avantaje;
- utilizarea metodelor specifice puterii - cereri mari privind dimensiunea şi durata;
- ignorarea partenerului prin neascultare şi neînţelegere;

- concentrarea atenţiei numai asupra unei probleme şi urmărirea numai a avantajului propriu;
- neluarea în considerare a necesităţilor, a demnităţii şi sentimentelor partenerului de afaceri;
- utilizarea formulelor de genul “acceptaţi sau plecăm”.

In cadrul negocierilor conflictuale interesul pentru etapele iniţiale ale negocierii este mic, acestea fiind etapele în care de obicei se caută să se ajungă la aceeaşi “lungime de undă” cu partenerul. Modul de negociere va fi unul “vertical”, în care se va analiza direct prima variantă propusă. Se va insista mult pentru adoptarea acestei variante.

In etapa de pregătire a negocierilor se vor culege multe informaţii despre parteneri pentru a se găsi punctele mai slabe, mai vulnerabile şi care să aducă avantaje suplimentare.

In cadrul strategiilor conflictuale este esenţial de a sesiza natura şi tipul conflictului de voinţă. Acesta poate fi:

- conflict de credinţă şi preferinţe;
- conflict de interese;
- conflict de mijloace sau de instrumentare.

● **Conflictul de credinţă şi preferinţe** este generat de diferenţele de ordin cultural şi perceptual. Este un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii şi nu unul de natură raţională; este profund, de mare intensitate şi foarte greu de conciliat. De regulă ia amploare, durează şi duce la epuizarea adversarilor.

● **Conflictul de interese** este generat pe baze materiale şi financiare, iar comportamentul părţilor negociatoare rămâne preponderent raţional.

● **Conflictul de instrumentare** este acela în care adversarii aderă la unul şi acelaşi obiectiv dar nu sunt de acord cu mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergenţele sunt numai de natură procedurală.

În cadrul strategiilor conflictuale sau competitive se remarcă:

- strategiia efectuării unor concesii doar pentru depăşirea unor impasuri (dead-lock);
- strategia fără concesii suplimentare;
- stategia “când” sau *strategia momentului de acţiune*;

Strategia efectuării unor concesii doar pentru depăşirea unor impasuri (dead-lock) se utilizează atunci când partea care o foloseşte conduce negocierile astfel încât să se ajungă la un impas. In acel moment, printr-o concesie stabilită anterior se vizează obţinerea termenilor propuşi iniţial. Impasul nu este real ci provocat, pentru a se ajunge la momentul când se poate acorda “concesia”.

Strategia fără concesii suplimentare este pusă în aplicare după ce au fost făcute anumite concesii. Se foloseşte atunci când părţile au convenit asupra termenilor unui acord şi ca urmare a anumitor factori partea care o aplică consideră că se va putea realiza acordul respectiv fără a mai face o concesie.

Strategia "când" sau strategia momentului de acţiune are ca obiectiv stabilirea momentului în care se poate introduce un element nou în negociere.

Această strategie se bazează pe următoarele elemente:

- faptul împlinit - reprezintă atingerea obiectivului fără ca partenerul să fie pus în temă;
- impunerea unor limite în cadrul negocierii (de comunicare, de timp prin fixare de termene ultimative, de loc etc.);
- luarea deciziei de încheiere a tranzacţiei mizându-se pe slaba informare a partenerului şi pe pripeala acestuia de a obţine un "profit maxim" imediat;
- întrepătrunderea unor acţiuni contradictorii cu obiectivele cunoscute sau presupuse (răsturnarea poziţiei);
- retragerea de la masa tratativelor în faza finală a negocierilor urmărind creşterea la maximum a avantajului propriu, bazându-ne pe faptul că partenerul este deosebit de interesat în încheierea afacerii.

7.3.4. STRATEGII COOPERATIVE

Plecând de la ideea că negocierea are de suferit atunci când devine o luptă a voinţelor în loc să fie o activitate de colaborare menită să rezolve problemele ambelor părţi, s-a ajuns la definirea strategiilor cooperative care urmăresc stabilirea unui echilibru între avantaje şi concesii şi care evită conflictul deschis, refuzând folosirea mijloacelor agresive, de presiune. Aceste strategii caută să identifice punctele şi interesele comune, pentru a se cădea de acord cu adversarul şi a-i da în acelaşi timp satisfacţie.

Mai mult chiar, uneori, se trece de partea adversarului, i se dă dreptate ori de câte ori se iveşte ocazia, se ascultă cu atenţie, i se acordă respect, i se cere scuze etc.

In acest mod se redirecţionează mereu acţiunile partenerului.

In cazul utilizării strategiilor cooperative fiecare din părţi trebuie să înţeleagă în profunzime punctul de vedere al adversarului şi să încerce să simtă nivelul de emotivitate cu care partea adversă îşi susţine acest punct de vedere. Emoţiile aduse în cadrul negocierilor sau rezultate din negocieri trebuie explicate şi recunoscute ca fiind legitime, justificate.

Intre părţi trebuie să fie o comunicare clară. Ascultarea activă, confirmarea a tot ce s-a spus deja, comunicarea referitoare mai degrabă la problemele decât la deficienţele adversarului şi vizarea în mod direct a intereselor vor mări considerabil şansele de a se ajunge la o soluţie satisfăcătoare.

In cadrul strategiilor cooperative se inventează alternative care să confere câştig reciproc şi să identifice interesele comune.

In cadrul desfăşurării tratativelor se pune accent pe etapele iniţiale ale negocierii, prin care se caută să se ajungă la aceeaşi "lungime de undă" şi să se aducă gândirea şi comportamentul celor doi parteneri la un numitor comun. Incă de

la început se caută să se identifice punctele comune, pentru a fi posibil acordul cu partenerul şi asigurarea satisfacţiei acestuia.

Strategiile cooperative se bazează pe tactici de influenţă pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile şi recompensele. In cadrul negocierilor nu se răspunde la provocări, nu se întâmpină atacurile cu contraatacuri.

In cadrul acestor strategii se apără interesele şi nu poziţiile partenerilor. Diferenţa între interes şi poziţie constă în aceea că poziţia cuiva este ceva pentru care optează acesta, în vreme ce interesele cuiva sunt acelea care îl determină să adopte o anumită poziţie.

Reconcilierea intereselor se poate realiza mai uşor, deoarece în cazul fiecărui interes există de obicei mai multe poziţii posibile care ar putea satisface acel interes.

Aplicarea strategiilor cooperative presupune parcurgerea următoarelor etape:

- identificarea unui număr maxim de puncte comune cu partenerul de afaceri;
- dezvoltarea punctelor comune;
- raportarea punctelor comune la obiectivele comune ale negocierii.

Punctele comune ale partenerilor de afaceri pot fi:

- valorile şi convingerile;
- stilurile de negociere;
- obiectivele reciproce sau complementare;
- motivaţiile;
- preferinţele intelectuale;
- mediul socio-cultural etc.

Aceste puncte comune trebuie să fie dezvoltate de fiecare dată când se iveşte ocazia astfel încât să creeze tot mai mult apropierea, afectivitatea partenerului, să i se creeze acestuia impresia că ideile noastre sunt propriile lui idei, că sentimentele noastre sunt propriile lui sentimente.

Toate aceste puncte comune cu partenerul de negociere trebuie unificate cu abilitate şi în mod judicios cu obiectivele negocierii şi trebuie să se găsească căile de realizare a unei reuşite comune.

Principala strategie cooperativă este **strategia “win-win” (“câştig-câştig”)**

Această strategie se utilizează în următoarele situaţii:

- părţile sunt de acord să conlucreze pentru identificarea problemelor care împiedică realizarea acordului;
- este percepută posibilitatea existenţei unor soluţii de “câştig-câştig”;
- există o comunicare şi o cooperare reală între cei doi parteneri, aceştia nelimitându-se la poziţiile sau obiectivele proprii.

Aplicarea strategiei presupune parcurgerea următoarelor etape:

- stabilirea unei proceduri cu privire la rezolvarea problemei;
- identificarea problemelor care împiedică realizarea acordului;
- determinarea intereselor comune ;
- descoperirea unor soluţii reciproc avantajoase la problemele identificate;

Deşi strategia aduce avantaje ambelor părţi aplicarea ei prezintă următoarele pericole:

- una din părţi să refuze să răspundă favorabil propunerii partenerului;
- ➢ una din părţi să menţină în mod secret unele soluţii de tip "win-lose" ("câştig-pierdere"), făcându-le să pară pentru partener soluţii "win-win" ("câştig-câştig").

Tot o strategie de tip cooperativ este şi **strategia de a face prima concesie.** Această strategie este utilizată când se doreşte realizarea unui climat plăcut de negociere, reducerea tensiunii create, dezarmarea părţii adverse sau asigurarea mişcărilor viitoare din cadrul negocierii. Partea care face prima concesie mizează pe concesiile de răspuns ale partenerului. Strategia se aplică la începutul negocierii sau la punerea în discuţie a unui nou articol.

7.4.TACTICI DE NEGOCIERE

7.4.1. ELABORAREA TACTICILOR ÎN PROCESUL DE NEGOCIERE.

Negocierea presupune pregătirea unui plan strategic înainte de începerea tratativelor şi luarea celor mai bune decizii tactice în timpul lor*. O strategie de negociere reprezintă aderarea la un mod de abordare global care să aibă cele mai mari şanse de a asigura atingerea obiectivelor negociatorului.* Ea este subordonată obiectivelor globale şi finale ale firmei vis-a-vis de afacerea respectivă.

Obiectivul final se realizează prin inserarea mai multor obiective parţiale şi intermediare. Atingerea acestor obiective este de competenţa tacticii.

O acţiune strategică cu efecte pe termen lung poate fi materializată prin acţiuni tactice sau reacţii spontane cu efect pe termen scurt. Practic, o acţiune strategică este alcătuită din înlănţuirea mai mult sau mai puţin coerentă a mai multor acţiuni tactice.

După alegerea unei anumite strategii şi determinarea obiectivelor intermediare, pentru concretizarea fiecăruia din acestea trebuie să se elaboreze o anumită tactică.Negociatorii utilizează o mare varietate de tactici la masa tratativelor. *Tacticile de negociere pot fi definite ca manevre care se fac în anumite momente pe parcursul procesului de negociere.*

Tactica negocierii afacerii este o parte componentă a strategiei şi anume aceea care are menirea de a stabili mijloacele şi formele de acţiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.

Tacticile reprezintă elementul flexibil, dinamic al conducerii tratativelor, ele adaptându-se la situaţiile noi apărute în diverse etape ale negocierii.O tactică bună

nu poate fi concepută în afara unei strategii bine definite aşa cum o strategie nu poate fi concepută dacă nu este însoţită de tactici corespunzătoare.

Alegerea tacticii fiind adesea o acţiune spontană, se face în timpul negocierii de către echipa de negociere. Dar, în acţiunile de pregătire a negocierilor este bine să se realizeze anumite scenarii şi să se înarmeze echipa de negociatori cu tactici adecvate diferitelor situaţii.Totodată, puterea de negociere creşte pe măsură ce se însuşesc scheme de negociere validate de practică.

Un element important al tacticilor de negociere îl constituie răspunsurile la tacticile părţii adverse, tactici menite să inducă în eroare, să denatureze sau să influenţeze în vreun fel, în avantaj propriu, mersul negocierii.

Principalele tactici utilizate în procesul de negociere sunt:

- tactica *de bazar*;
- tactica lui *da...dar*;
- tactica *diplomaţiei feminine*;
- tactica *dacă...atunci*;
- tactica *picior în uşă*;
- tactica *amorsării*;
- tactica *uşă în nas*;
- tactica *întrebărilor*;
- tactica *feliei de salam*;
- tactica *mituirii*;
- tactica *clubului de golf*;
- tactica *uliul şi porumbelul*;
- tactica *falsei concurenţe*;
- tactica *falsei comenzi de probă*;
- tactica *falsei oferte*;
- tactica *ostaticului*;
- tactica *faptului împlinit*;
- tactica *time out*;
- tactica *negocierilor sterile*;
- tactica *alternării negociatorilor*;
- tactica *reprezentantului cu prerogative limitate*;
- tactica *surprizei*;
- tactica *toleranţei*;
- tactica *complimentării şi politeţii*;
- tactica *dezvăluirii complete*;
- tactica *intoxicării statistice*;
- tactica *stresării*;
- tactica *oboselii*;
- tactica *izbucnirii nervoase*;
- tactica *presiunii timpului*;
- tactica *ofertei psihologic – combinative*;
- tactica *parafrazării*;
- tactica *studiului pe subgrupuri*;
- tactica *scurtcircuitării*;
- tactica *cerşitului*;
- tactica *erorilor deliberate*;

- tactica *colaborării*;
- tactica *triunghiului*;
- tactica *izolării*;
- tactica *Colombo*;
- tactica jocului de tenis;
- tactica *ameninţărilor*;
- tactica *dezbină şi stăpâneşte*;
- tactica hoţul strigă hoţul;
- tactica *asocierii şi disocierii*;
- tactica *ultimei oferte*.

7.4.2. TACTICA DE BAZAR.

"Tactica de bazar" este una din cele mai vechi şi mai cunoscute tactici de negociere. Ea este foarte des utilizată mai ales pe piaţa orientală. Mai este cunoscută şi sub denumirea de "tactica supralicitării" şi se bazează pe lansarea unor pretenţii exagerate încă de la începutul negocierii.

Fiecare din părţile aflate în procesul de negociere şi-a stabilit în faza de pregătire a negocierilor poziţiile şi condiţiile în care ei sunt dispuşi să facă un schimb.

Suprapunând poziţiile celor doi parteneri rezultă marjele de negociere.

Se observa că partenerul A utilizează "tactica de bazar" plasându-şi poziţia declarată (PD) la o distanţă exagerată de poziţia obiectiv (PO), respectiv poziţia lui de ruptură (poziţia în care nu se mai negociază-PR) practic, iese din marja reală de negociere şi creează o marjă artificială (fig.7.1).

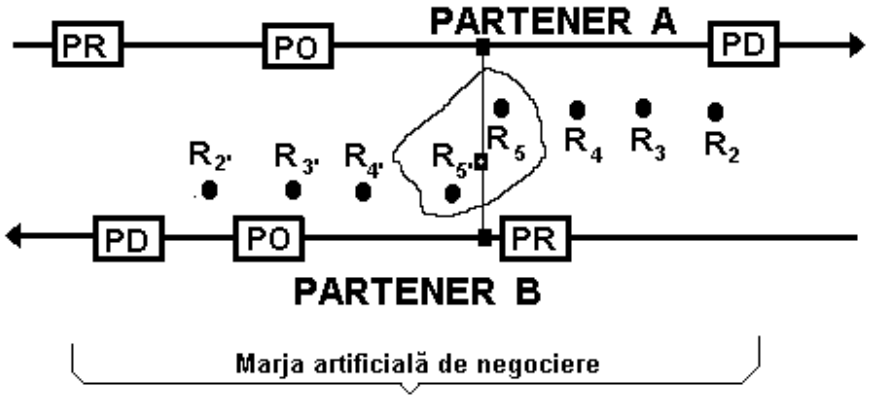

Figura 7.1. Tactica de bazar

Aceasta îl face pe partenerul B să acţioneze utilizând una din variantele:

- intră în joc şi la concesiile false ale partenerului A răspunde cu concesii reale;
- aplică o "tactică de bazar" şi exagerează poziţia declarată de negociere în sensul opus partenerului A (fig. 7.2);
- se sperie de pretenţia exagerată a partenerului A ce depăşeşte poziţia sa de ruptură şi renunţă la negociere.

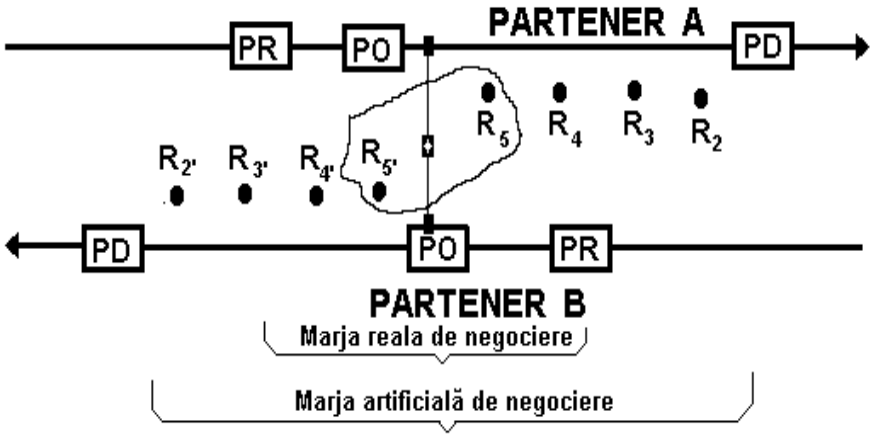

Figura 7.2. Tactica de bazar de răspuns

Dacă adversarul intră în joc el trebuie să joace. In situaţia în care la concesiile false ale partenerului A (R2, R3, R4, R5) răspunde prin concesiile reale (R2', R3', R4', R5'-a se vedea fig.7.1), punctul de finalizare a negocierii se va plasa aproape de poziţia de ruptură a partenerului B, situaţia fiind mult avantajoasă pentru partenerul A.

Domnul Ionescu se pregăteşte pentru a face o vizită la domnişoara Angela, o superbă blondă cu ochi albaştrii. Bineînţeles, se opreşte la florăreasa din colţ , să cumpere un buchet de flori. In vederea negocierii, el îşi stabileşte o poziţie obiectiv de 3.000 lei firul şi, având în vederea frumuseţea domnişoarei Angela, este dispus să dea chiar şi 5.000 lei pe fir (poziţie de ruptură). Peste această valoare consideră mai oportun să cumpere o cutie de bomboane fine de ciocolată. Se apropie de florăreasă şi întreabă preţul.....

".....10.000 lei firul, Conaşule, şi-ţi fac un buchet ca la carte...."

Zece mii firul depăşeşte cu mult poziţia de ruptură stabillită de domnul Ionescu, aşa că acesta întoarce spatele şi pleacă. Preferă să cumpere cutia de bomboane...

Continuarea discuţiei se prezintă în următoarele variante:

Varianta 1 : Florăreasa strigă după domnul Ionescu:

"..... dar cu 5.000 lei firul cumperi, Conaşule?...",

Domnul Ionescu se întoarce. Cinci mii firul se află în marja de negociere, sub poziţia de ruptură, deci.....

Varianta 2 : Florăreasa strigă după domnul Ionescu :

".....dar cu 6.000 de lei firul cumperi, Conaşule?...".

Şase mii de lei firul este în afara marjei de negociere, peste poziţia de ruptură, aşa că domnul Ionescu se îndepărtează. Florăreasa, să nu-şi piardă muşteriu, strigă în continuare:

"... Dar cu 5.000 lei? ".

Cinci mii de lei este în marja de negociere a domnului Ionescu . Aşa că s-ar întoarce , nu s-ar întoarce !!! Rămâne în dilemă....

Varianta 3 : Cu toate că este în afara marjei de negociere, domnul Ionescu, ca un negociator experimentat, acceptă jocul şi răspunde:

"Zece lei firul, e inaccesibil. Poate ai vrut să spui trei mii?...",

"Imposibil, Conaşule, răspunde florăreasa, cu patru mii le-am cumpărat eu".

Deci florăreasa şi-a desconspirat poziţia de ruptură, consideră domnul Ionescu în sinea sa. Aşa că are loc continuarea negocierii , negociere ce se sfârşeşte cu stabilirea preţului final de patru mii cinci sute lei pe fir.

Oare florăreasa chiar şi-a desconspirat poziţia de ruptură ?!.....

"Tactica de bazar" se bazează pe următoarele principii:

- principiul contrastului - care spune că două lucruri diferite, dacă sunt puse alături par şi mai diferite;
- principiul reciprocităţii - conform căruia dacă cineva ne dă ceva sau ne ia ceva simţim nevoia să-i dăm sau să-i luam altceva în schimb.

In acest sens, la concesiile "generoase" ale vânzătorului, cumpărătorul se simte obligat de a face la rândul lui concesii.

Principiul reciprocităţii presupune că:

- o concesie făcută de una din părţi va fi urmată de o concesie a celeilalte părţi;
  ritmul concesiilor este similar între părţi;
- concesiile mici făcute de una din părţi vor căută să maximizeze satisfacţia celeilalte părţi;
- prin fiecare concesie făcută de o parte se va convinge cealaltă parte că aceasta este o concesie semnificativă;
- nu se fac concesii înainte de a fi nevoie.

Cea mai bună tactică de apărare în faţa unui adversar care utilizează "tactica de bazar" este exagerarea poziţiei declarate de negociere în sensul opus în care o face primul partener (fig.7.2.). In acest mod, dacă jocul negocierii se declanşează, se poate utiliza integral marja artificială de negociere de către ambii parteneri şi se va răspunde la concesii false cu concesii false şi la concesii reale cu concesii reale.

In felul acesta se deplasează punctul de finalizare al negocierii spre poziţia obiectiv.

Există şi varianta ca la pretenţiile prea mari ale negociatorului A, pretenţii ce depăşesc poziţia de ruptură a negociatorului B, acesta să intre în impas şi să părăsească scena înainte de începerea tratativelor.

Acest impas poate fi real şi se datorează fie lipsei de experienţă, fie lipsei de motivaţie a lui B, dar poate fi şi simulat.

Partenerul B regizează ieşirea de la tratative, mimează pierderea răbdării, manifestă pesimism etc. Aceasta îl determină pe partenerul A să caute şi să găsească soluţii de ieşire din impas. El preferă să facă concesii decât să piardă.

După refuz partenerul A se va retrage de pe poziţia iniţială, făcând de regulă o concesie substanţială, mai ales că această concesie este falsă. In această situaţie, partenerul B are posibilitatea să reintre în joc de pe o poziţie favorabilă, el primind o concesie fără a fi obligat să facă una în schimb, şi are posibilitatea să deplaseze punctul de finalizare al negocierilor în sensul dorit de el, sau să facă o ofertă realistă şi să obţină rezultate mai modeste.

După desfăşurarea mai multor runde de concesii se poate ajunge la o poziţie apropiată. Pentru deblocarea negocierile în această situaţie se procedează la "împărţirea diferenţei". Dacă diferenţa este nesemnificativă şi există în joc probleme mai importante, sau relaţia cu celălalt negociator prezintă interes, este acceptată împărţirea acesteia(fig.7.3.)

Dacă diferenţa este mai importantă împărţirea acesteia (la poziţia F1) presupune riscuri, deoarece prin aceasta se dă în vileag disponibilitatea de a transfera jumătate din diferenţă către ceilalţi.

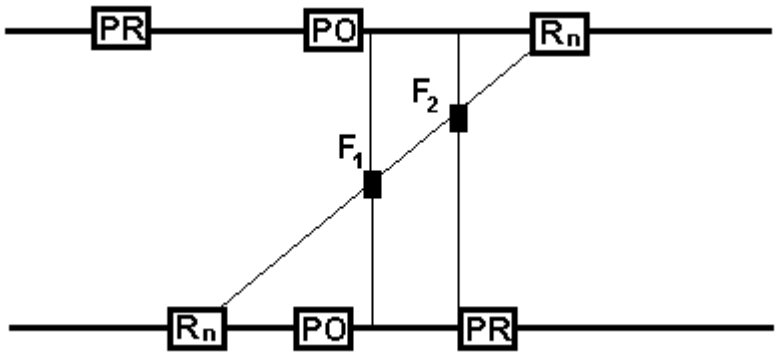

Figura 7.3. Împărţirea ultimei diferenţe

S-ar putea ca ceilalţi să exploateze afirmaţia pe care o faci şi să refuze mişcarea, punându-te în dificila situaţie de a-ţi apăra cifra avansată la început. Ei ar putea să propună o împărţire diferită care să ne fie dezavantajoasă (poziţia F2).

Când negocierile sunt pe sfârşite şi se ajunge la o înţelegere, partenerii fiind mulţumiţi, se poate cere o ultimă concesie. Aceasta nu trebuie să fie o cerinţă substanţială care să schimbe turnura afacerii şi să indispună adversarul, ci doar una minoră care să "îndulcească" rezultatul. Partenerul dornic să încheie afacerea va ceda, atât timp cât concesia este suficient de mică şi este cerută suficient de târziu, negocierile fiind înaintate.

Pentru depistarea din timp a adversarului care foloseşte "tactica de bazar" este recomandabil ca partenerul să fie lăsat să vorbească primul.

In felul acesta se poate face o idee asupra poziţiei pe care o va adopta şi se va putea acţiona în consecinţă.

7.4.3. TACTICA LUI DA…..DAR…

Exprimarea negaţiei NU are dezavantajul că în general oamenilor nu le place să fie contrazişi, contestaţi, negaţi. Prin utilizarea negaţiei NU se rupe comunicarea, se ofensează partenerul şi există pericolul blocării discuţiilor.

Utilizarea negaţiei NU, face să nu mai existe posibilitatea unei opţiuni ulterioare şi este lipsit de tact şi delicateţe de a spune NU.

"Tactica lui da...dar" pleacă tocmai de la ideea de a nu spune niciodată NU, de a acţiona mai diplomatic. Un diplomat adevărat nu spune niciodată NU.

Formularea de genul *"da...dar"* poate fi folosită în trei variante (fig.7.4) : NU, POATE sau DA.

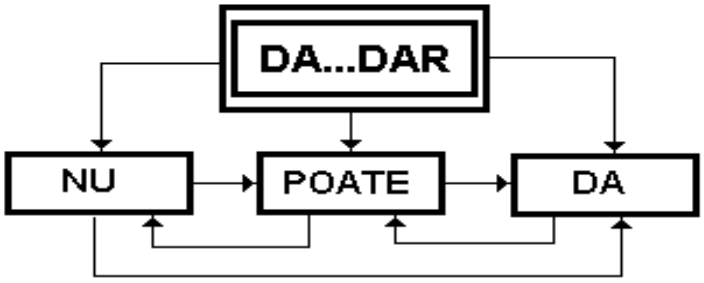

Fig. 7.4. Variantele tacticii *da...dar*

- **Varianta NU**

Ex.: **DA,** aveţi dreptate să solicitaţi o creştere a salariului cu 20% întrucât sunteţi competent profesional şi desfăşuraţi o activitate deosebită în cadrul unităţii noastre. Practic sunteţi de neînlocuit, **DAR** din păcate în acest moment, datorită conjuncturii economice fondul de salarii este blocat. Imediat ce va exista posibilitatea, vom reanaliza cererea dvs....

Deşi, practic prin formulare s-a răspuns negativ la solicitare, nu a fost nimic brutal, jignitor în comunicare. In plus, comunicarea nu a fost întreruptă ci s-a lăsat posibilitatea de a continua discuţia, rămânând valabile celelalte două variante de opţiune (POATE şi DA)

Ex.: ....Dacă apelăm la Consiliul de Administraţie pentru aprobarea unei creşteri cu totul şi cu totul excepţionale pentru dvs. a fondului de salarii, POATE s-ar crea posibilitatea unei creşteri cu cca. 5% a salariului...

- **Varianta POATE**

Ex.: **DA,** într-adevăr preţul solicitat de noi este foarte mare, iar cel propus de dvs. este mai real, **DAR** avându-se în vedere cantitatea mică de produse pe care o solicitaţi se ajunge la costuri foarte mari. Dacă s-ar dubla cantitatea de produse comandată de dvs., POATE cheltuielile noastre s-ar reduce şi ar exista posibilitatea unei reduceri de preţ, POATE chiar valoarea solicitată de dvs.....

Această tactică este utilă în cadrul fazelor exploratorii şi creative din cadrul negocierii, ajutând părţile să identifice cea mai bună formă a înţelegerii în avantajul ambelor părţi. Utilizând această tactică în faza explorării generale ea poate fi constructivă.

Dacă este utilizată într-un moment avansat al negocierilor, după ce s-au depus eforturi deosebite pentru a se ajunge la un punct comun în prezentarea şi negocierea ofertelor, aceasta poate duce la o depreciere a colaborării şi a progresului realizat în desfăşurarea tratativelor. Aceasta deoarece, în general, la sfârşitul negocierilor se consideră oferta acceptată, cu excepţia unui mic detaliu. Prin aplicarea lui “da...dar” urmează a se satisface şi respectiva condiţie după care urmează inevitabila formulă: “foarte bine, dar mai este un amănunt pe care trebuie să-l stabilim...”. Rezolvându-l şi pe acesta, “da...dar“ urmează la nesfârşit.

In general la folosirea unui “da...dar” perpetuu se utilizează în contracarare un “NU...DAR”

Ex.: NU pot accepta să fac o concesie referitoare la acest amănunt, DAR dacă şi dvs. faceţi concesia de a accepta ....., sunt dispus de a analiza solicitarea făcută...

- **Varianta DA**

Ex.: **DA,** oferta dvs. este foarte interesantă şi chiar avantajoasă pentru ambele părţi,... DAR cred că nu v-ar deranja dacă vom face noi controlul calităţii....

Se utilizează atunci când oferta este foarte avantajoasă pentru noi, DAR nu strică să avem un mic avantaj suplimentar.

Tot secretul “tacticii da...dar” constă în faptul că permite formularea opiniei proprii ca o continuare a ceea ce a spus partenerul şi nu ca o contrazicere directă a opiniei acestuia.

Ex: **DA**, considerăm că solicitarea creşterii salariului d-v cu 20% este întru totul îndreptăţită, DAR cum în această perioadă, datorită conjuncturii economice nefavorabile suntem nevoiţi să restructurăm serviciul d-v prin disponibilizări de personal, credem că sunteţi de acord cu redefinirea postului pe care îl deţineţi cu preluarea şi sarcinilor posturilor ce se desfinţează.

Lăsăm partenerul să înţeleagă că ideea îi aparţine şi noi nu dorim decât să subliniem şi să explicităm propriile lui dorinţe.

Ex: De altfel aşa cum a-ţi precizat chiar d-v, în cadrul serviciului în care lucraţi este necesară o reorganizare deoarece sunt persoane care practic sunt inutile, d-v rezolvând cea mai mare parte dintre lucrări. Aşa că vom oficializa ceea ce d-v de multă vreme faceţi în mod neoficial şi cu această ocazie vom răspunde afirmativ şi solicitării de creştere salarială .

7.4.4. TACTICA DIPLOMAŢIEI FEMININE

Dacă la un diplomat când spune DA trebuie să înţelegem POATE şi când spune POATE trebuie să înţelegem NU, la o femeie când spune NU trebuie să înţelegem POATE şi când spune POATE trebuie să înţelegem DA.

“Tactica diplomaţiei feminine” este o privire în oglindă a “tacticii da...dar”. O adevărată femeie nu spune niciodată DA, ... dar câte semnificaţii are cuvântul NU şi câte speranţe poate da cuvântul POATE !!

Cuvântul NU se traduce de obicei prin “nu acum” sau “nu chiar” sau “poate, dar nu vreau să renunţ acum”.

Negaţiile categorice cum ar fi “imposibil”, “niciodată”, în nici un caz”, “nici vorbă”, sunt *invitaţii de a continua discuţia*.

Ex: Imposibil să onorăm comanda d-v, şi aşa unitatea noastră este suprasolicitată. Nici vorbă să încheiem un contract anul acesta. Intreaga noastră producţie pe următorii doi ani a fost deja angajată.

Această tactică este aplicată cu succes de o firmă de monopol care printr-un refuz nu face altceva decât se "lasă greu", ştiind că partenerul nu găseşte altă ofertă şi deci acesta va încerca să-i intre în graţii.

Ex: Ne pare nespus de rău dar în această perioadă a anului în staţiunea noastră este o afluenţă foarte mare de turişti. Toate hotelurile sunt arhipline. Hotelul nostru, ca de altfel nici un alt hotel din staţiune, nu are nici un fel de posibilitate de a vă asigura cazarea…..

Prin lansarea lui POATE, deschide partenerului calea de a face concesii substanţiale pentru transformarea lui POATE în DA.

……POATE, numai şi numai pentru d-v în condiţiile în care……, dar nu ne luăm nici un fel de angajament…..

Tactica pierde din importanţă în condiţiile apariţiei unui concurent.

7.4.5. TACTICA LUI DACĂ…ATUNCI

Cuvântul DACĂ este unul din cele mai utilizate cuvinte în cadrul unei negocieri. Prin utilizarea cuvântului DACĂ se pot avansa propuneri care, dacă sunt respinse ai posibilitatea de a le îmbunătăţii, amâna sau retrage.

Formula "dacă...atunci" combină două propoziţii: prin prima propoziţie se solicită o concesie, iar prin a doua se oferă un avantaj partenerului ca răspuns la concesia făcută de acesta.

In general această tactică se utilizează în situaţia în care adversarii sunt deosebit de prudenţi sau neîncrezători.

Prin această tactică se profită de lipsa de încredere a partenerului prin solicitarea unei concesii pe care să o facă acesta, dacă noi îi oferim un avantaj pe care partenerul nu crede că suntem în stare să-l onorăm.

Considerând că noi nu putem să ne onorăm angajamentele poate mult mai uşor să se angajeze că va face nişte concesii la data onorării angajamentelor noastre.

Ex: Aşa cum a-ţi menţionat, în condiţii normale firma noastră poate realiza această construcţie în minim şase luni şi acum ne confruntăm în plus cu situaţia nefavorabilă a penuriei materialelor de construcţii şi de forţă de muncă. Inţelegem reţinerile pe care le aveţi că am putea realiza această lucrare în timp util pentru d-v. Pentru liniştea d-v putem menţiona o clauză în contract că dacă nu ne încadrăm în termenul contractat să plătim o penalizare de 10% din valoarea contractului pe fiecare zi de întârziere, iar DACĂ tremină lucrarea în numai trei luni ATUNCI ne veţi da o bonificaţie de 50% din valoarea contractului.

Prima propoziţie, prin care noi ne angajăm, este o afirmaţie precisă asupra unei ipoteze imposibile, care face ca a doua propoziţie, prin care se solicită o concesie, să pară şi mai imposibilă.

In această situaţie partenerul este dispus să se angajeze că va face o concesie, convins fiind că nu va fi nevoit niciodată să o aducă la îndeplinire.

Ipoteza incertă din prima propoziţie de cele mai multe ori este preluată de la partener. El va fi acela care ne va sugera ceea ce nu crede că vom fi în stare să realizăm. Intărindu-i ipoteza că nu vom fi niciodată în stare să realizăm un anumit lucru, lansăm solicitarea că dacă totuşi vom reuşi va trebui să facă şi el o anumită concesie.

Ex: - Am înţeles că firma d-v pe lângă problemele care le are cu furnizorii se confruntă acum şi cu un conflict de muncă. Sunteţi sigur că actualele perturbaţii ce au apărut nu vor conduce la imposibilitatea onorării contractului cu firma noastră ? nu de alta dar este mai important pentru noi să beneficiem de produsele comandate decât de penalităţile ce le-am obţine ca urmare a neonorării contractului.

- - Da întradevăr suntem într-o situaţie mai delicată, dar asta nu ne va împiedica să vă convingem de seriozitatea firmei noastre. Vom încerca să livrăm produsele cu trei luni înainte de termunul contractat. Dacă nu reuşim considerăm contractul reziliat şi vor fi plătite toate penalităţile, în plus d-v veţi avea timp să contactaţi un alt furnizor . DACĂ reuşim, ATUNCI cred că sunteţi de acord a ne plăti o bonificaţie pentru urgenţă de…….

Cu cât neîncrederea lui în noi este mai mare, cu atât reuşita acestei tactici este mai probabilă.

Ex.: Domnule director, **dacă** voi reuşi să produc mai multă energie electrică şi termică consumând doar jumătate din combustibilul utilizat în prezent, **atunci** îmi veţi dubla salariul?....Iar **dacă** nu sunt în stare, **atunci** îmi veţi reduce salariul la jumătate...

In mod normal, directorul va fi imediat de acord pentru că nu crede că această creştere a producţiei în condiţiile reducerii la jumătate a consumului este posibilă.

“Tactica lui daca...atunci” este o capcană prin care se profită de lipsa de încredere a partenerului pentru a se putea formula soluţii şi clauze mai avantajoase.

7.4.6. TACTICA PICIOR ÎN UŞĂ

“Tactica picior în uşă” se bazează pe faptul că cel care ţi-a făcut deja o favoare este dispus să-ţi mai facă una, mai mult decât cel care-ţi este îndatorat.

Pentru a-l determina să-ţi facă o concesie majoră mai întâi se solicită ceva nesemnificativ, de aceeaşi natură, dar care să fie greu de refuzat. Practic prin aceasta s-a pus “piciorul în uşă” pentru ca uşa să rămână întredeschisă (fig.7.5). După aceea se formulează adevărata cerere avută de la început în vedere.

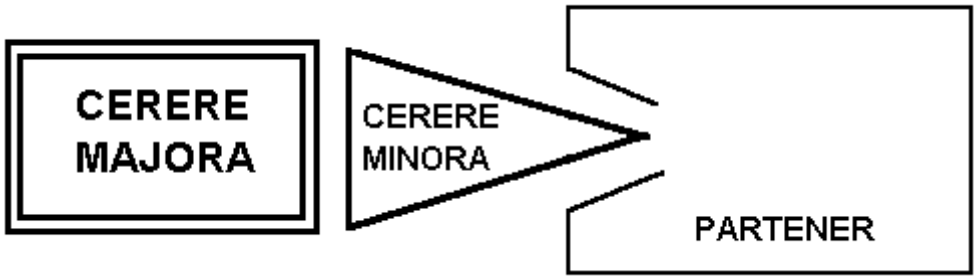

Fig.7.5. Tactica *picior în uşă*

Prin utilizarea acestei tactici în procesul de negociere se va încerca să se determine, într-un cadru de liberă alegere şi în împrejurări care facilitează angajamentul, un anume comportament al partenerului. Acest comportament trebuie să fie puţin problematic sau puţin costisitor, deci uşor de acceptat.

Acest comportament pregătitor o dată obţinut permite adresarea către partener a unei noi cereri prin care se va solicita o nouă conduită, de data asta mai costisitoare.

Dacă a doua cerere ar fi emisă fără acţiunea preparatoare ea ar fi avut puţine şanse de a fi acceptată. După acţiunea preparatoare, şansele de a fi acceptată cresc substanţial.

Ex: In vederea executării lucrării de diplomă studentul Ionescu îl roagă pe colegul său Georgescu să-i împrumute trusa sa de desen. După câteva zile, îi mulţumeşte pentru amabilitatea că i-a dat trusa, dar se plânge că datorită lipsei sale de talent la desen nu este în stare să-şi realizeze lucrarea. Ca din întâmplare îl întreabă dacă nu ar fi dispus să-l ajute la desenarea planşelor de la proiect. In mod normal Georgescu l-ar fi refuzat, dar aşa…..

O persoană care s-a angajat într-un anumit comportament decis în mod liber, acceptă mai uşor o cerere ulterioară care urmează acelaşi curs, deşi este mai costisitoare.

Tactica poate prezenta dezavantajul de a trezi suspiciune partenerului prin succesiunea celor două cereri, cea minoră şi cea majoră. Din aceste motive, a apărut o “variantă îmbunătăţită” a acestei tactici, variantă în care cea de-a doua cerere practic nu există, ea apare în schimb “pur întâmplător”, ca ceva firesc rezultat ca urmare a primei cereri.

Ex: Domnul Xulescu are ideea unei afaceri, dar îi lipseşte capitalul pentru realizarea ei. D-l Ygreculescu are banii, dar la o abordare directă nu s-ar arăta dispus în a face o atare investiţie. Din acest motiv Xulescu aplică tactica amorsării.

In prima etapă face o vizită amicală lui Ygreculescu şi, în biroul acestuia aruncă o privire admirativă asupra bibliotecii impunătoarece se găseşte acolo. Lui Ygreculescu, deşi nu are suficient timp pentru a citi, îi place să se laude cu biblioteca sa care conţine ultimele noutăţi în materie de management şi de ştiinţa afacerilor. După ce aduce laude completitudinii , după ce se miră de cât de multe şi valoroase cărţi se află acolo, Xulescu ia o carte în mână şi entuziasmat de ce a citit acolo, îl întreabă pe Ygreculescu dacă este dispus să i-o împrumute câteva zile. Acesta acceptă şi după o săptămână la înapoiere i se prezintă mulţumiri călduroase pentru amabilitatea pe care a avut-o de a împrumuta o carte aşa de

bună, mai ales că acolo este expusă ideea unei afaceri grozave, afacere care nu ar fi încolţit în mintea lui Xulescu dacă nu ar fi citit cartea. După această introducere, Xulescu îl întreabă pe Ygreculescu dacă nu ar dori să participe şi el la această afacere, cu modesta sumă de 5000 de dolari, mai ales că practic ideea provine de la cartea acestuia, de la faptul că i-a fost împrumutată.

7.4.7. TACTICA AMORSĂRII

Amorsarea este o tehnică punctuală care nu implică decât înlănţuirea a două decizii. Prin amorsare se încearcă să se obţină primul DA în condiţiile în care partenerul nu ştie la ce s-a angajat. Prin obţinerea acestui DA partenerul intră în capcana de a persevera în decizia sa.

Ex: După ce d-l Xulescu l-a determinat pe d-l Ygreculescu de a cotiza cu 5.000 de dolari în afacerea pe care i-a propus-o s-a apucat de treabă. Numai că afacerea nu era aşa de roz precum a fost prezentată iniţial. După o perioadă de timp Xulescu spune partenerului său că afacerea nu se poate derula întrucât nu are suficient capital. Pentru a fi pusă pe picioare ar fi necesar să se facă o injecţie de capital pe care, Xulescu nu are de unde să o facă rost. Dacă s-ar mai investi cca 20.000 de dolari afacerea ar prospera.

Ygreculescu are de ales în a pierde 5.000 de dolari într-o afacere nerentabilă sau să mai adauge 20.000 de dolari pentru probabilitatea unei rentabilizări. Există mari şanse de a persevera în decizia de a investi…

Practic, partenerul este ademenit să accepte un anumit obiect al negocierii fără să-l cunoască prea bine şi după luarea deciziei este convins să-şi schimbe opţiunea şi determinat să ia o altă decizie mult mai dezavantajoasă pentru el.

Noţiunea de amorsare se traduce prin perseverarea în prima decizie, decizie luată înainte de a cunoaşte urmările costisitoare ale actului în care se angajează, a doua decizie fiind luată, de data aceasta, în perfectă cunoştinţă de cauză.

Tactica amorsării poate fi contracarată prin revenirea asupra unei decizii, în situaţia în care descoperi că s-au schimbat condiţiile iniţiale, condiţii în care ai luat prima decizie.

7.4.8. TACTICA UŞĂ ÎN NAS

“Tactica uşă în nas”, numită şi “tactica retragere după refuz”, se bazează pe formularea unei cereri mult prea mari ca să poată fi acceptată înainte de a formula cererea care vizează comportamentul aşteptat, deci o cerere de mai mică importanţă.

In cadrul acestei tactici, refuzul iniţial creează condiţiile “uşii deschise”, a acceptării unei a doua cereri, care în comparaţie cu prima este rezonabilă.

Reuşita tacticii presupune îndeplinirea următoarelor condiţii:

- costul primului serviciu solicitat să fie extrem de mare, să fie considerat exagerat; practic trebuie să se ceară imposibilul;

O cerere insuficient de costisitoare este respinsă fără să ducă la un efect de "uşă în nas".

- cele două cereri să aibă un grad ridicat de simultaneitate, a doua cerere nu trebuie să difere de prima decât în ceea ce priveşte costul, ea trebuie să ţină de aceeaşi cauză, să se înscrie în acelaşi proiect;
- intervalul de timp dintre cele două cereri trebuie să fie suficient de mic, practic trebuie formulate una după alta, în timpul aceleiaşi discuţii;
- formularea ambelor cereri trebuie făcută de aceeaşi persoană.

Ex: Xulescu apelează din nou la asociatul său mai bogat Ygreculescu spunându-i că succesul firmei ar creşte dacă ar avea un sediu mai prezentabil. In acest sens îi propune să facă o investiţie de 200.000 de dolari în construcţia unui sediu nou, corespunzător. Ygreculescu nu are sau nu-şi permite să facă o asemenea cheltuială şi refuză realizarea acestei idei. Xulescu insistă, prezentând avantajele pe care le-ar avea firma prin imaginea creată de acest sediu şi dezavanttajele pe care le are datorită imaginii proaste date de actualul sediu. Ygreculescu înţelege argumentele dar din păcate nu poate să investească această sumă, indiferent cât de utilă ar fi investiţia.

După câteva clipe de gândire Xulescu prezintă o variantă de cosmetizare a sediului existent, aducerea lui la o faţă comercială prin câteva lucrări de reparaţii. Această cosmetizare n-ar costa decât 10.000 de dolari. Nu e totuna cu un sediu nou, dar…..

Prin solicitarea unei cereri mai mici, după ce prima cerere a fost refuzată, se creează impresia că s-a făcut o concesie. Partenerul va resimţi o presiune morală care-l va determina să răspundă concesiei noastre printr-o concesie din partea lui.

Singurul mod pentru el de a demonstra reciprocitatea constă în a trece din poziţia iniţială de refuz într-o poziţie de acceptare.

Este evident că legea reciprocităţii nu poate acţiona decât în situaţia în care solicitantul este acelaşi şi intervalul de timp dintre solicitări este suficient de mic pentru a nu permite "uitarea".

Dacă diferenţa dintre costul primei solicitări şi costul celei de a doua este suficient de mare, a doua cerere apare evident ca o concesie făcută, concesie care merită o recompensă din partea partenerului şi acesta nu va ezita să o acorde.

Efectul tacticii dispare în situaţia în care cererile sunt formulate de indivizi diferiţi sau dacă prima cerere nu este suficient de mare faţă de cea de-a doua cerere.

7.4.9. TACTICA ÎNTREBĂRILOR

Modul în care se pun întrebările în procesul de negociere, în care se vorbeşte şi se ascultă influenţează direct starea partenerului, influenţează rezultatul tratativelor.

Tactica întrebărilor pleacă de la ideea că "cel care întreabă conduce".

Prin întrebări bine formulate se poate prelua iniţiativa. Tot prin întrebări se pot ocoli momentele dificile în care suntem puşi de adversari şi tot cu ajutorul unor întrebări se pot dezamorsa tensiunile apărute. Cu ajutorul unei întrebări se poate formula o cerere, răspunsul devenind o concesie. Bineînţeles, în jocul de negociere un bun negociator cunoaşte bine atât întrebările cât şi răspunsurile pe care le va formula atât el cât şi partenerul înainte de a se aşeza la masa tratativelor.

In perioada de pregătire a negocierii se inventariază toate tipurile de întrebări de bază ce se vor utiliza şi se stabileşte modul cum acestea se folosesc.Intrebările importante se pot lansa prin întrebări ajutătoare, banale, care să determine un răspuns cât mai sincer al partenerului.

Se pot utiliza mai multe tipuri de întrebări:

- *întrebări generale de protocol şi etichetă* - pot dezamorsa tensiunile din startul negocierilor;
- *întrebări de investigare* - urmăresc să clarifice, să aducă elemente noi, să detalieze;
- *întrebări directe sau cu răspuns închis* - permit partenerului o foarte mică sau inexistentă libertate de a-şi alege răspunsul;
- *întrebări bipolare* sau întrebări da/nu;
- *întrebări cu răspuns deschis* - permit maximum de libertate în răspuns;
- *întrebări de tergiversare*, de amânare – utilizate pentru a câştiga timp în vederea construcţiei propriei argumentaţii;
- *întrebări tactice politicoase* - utilizate în vederea evitării unui răspuns direct într-o chestiune delicată sau incomodă;
- *întrebări de probă* – utilizate atunci când din răspunsul iniţial dat la o întrebare lipseşte un detaliu sau se impune necesitatea altei întrebări;
- *întrebări ipotetice* - conţin o anumită ipoteză impusă de cel care întreabă;
- *întrebări stimulatoare* - permit orientarea şi stimularea gândirii partenerului în direcţia vizată de noi;
- *întrebări directoare* - orientează discuţia în sensul dorit; se aplică după o serie de întrebări stimulatoare;
- *întrebări cu răspuns sugerat* – întrebarea prin care se indică răspunsul dorit de către persoana care întreabă; se utilizează după o serie de întrebări directoare;
- *întrebări de confirmare* - au drept scop verificarea, rezumarea ideilor, reformularea, confirmarea lor, conducerea către concluzie din aproape în aproape;
- *întrebări capcană* – cu ajutorul lor se verifică dacă partenerul este sincer şi spune adevărul;
- *întrebări cu rol de trezire a curiozităţii*;
- *întrebări expozeu* - furnizează partenerului informaţii avantajoase punctului nostru de vedere;
- *întrebări retorice* - utilizate nu pentru a obţine răspunsuri ci pentru efectul lor de argument cu încărcătură emoţională;

- *întrebări de tatonare* - prin care se încearcă să se determine motivaţiile şi obiectivele partenerului;
- *întrebări insinuante* - pot prezenta sub o formă voalată supoziţii şi ipoteze neplăcute sau chiar periculoase pentru partener;
- *întrebări ironice sau agresive* - pot iniţia atacuri la adresa adversarului;
- *întrebări încuietoare* - utilizate în scopul forţării luării deciziilor de către partener;
- *întrebări oglindă* - reflectă recepţia răspunsurilor date de partener, rezumând diferite afirmaţii ale acestuia;
- *întrebări obsedante* - pot scoate din "ritm" partenerul;
  - astfel de întrebare este "de ce?" prin care se solicită o motivaţie. Prin repetare se solicită motivaţia motivaţiei ş.a.m.d....
- *întrebări de ieşire din impas* - prin care se deschide o cale nouă; sunt puse cu scopul de a elucida chestiuni potenţial negociabile (dar dacă...?);
- *întrebări de retur* - răspund la o obiecţie, sau la o întrebare cu o altă întrebare;
- *întrebări fals alternative* - dau partenerului senzaţia că va alege între două sau mai multe variante conţinute în întrebare;
- *întrebări de relansare* - deviază discuţia şi permit preluarea iniţiativei fără a brusca partenerul.

"Tactica întrebărilor" prezintă şi avantajul că dacă partenerul încearcă să ne păcălească, prin numărul mare de întrebări pe care i le punem, va avea senzaţia că este bănuit şi va renunţa.

7.4.10. TACTICA FELIEI DE SALAM

De cele mai multe ori atacarea obiectivului final poate copleşi sau chiar speria partenerul de afaceri, creându-i tendinţa de a se împotrivi. Aceasta îl va face să răspundă printr-un refuz.

"Tactica feliei de salam", sau "tactica paşilor mărunţi" ("pas cu pas") se bazează pe ideea că este mult mai uşor de a ajunge la rezultat prin obţinerea de avantaje parţiale. Felie cu felie se obţine întregul "salam" (fig.7.6.).

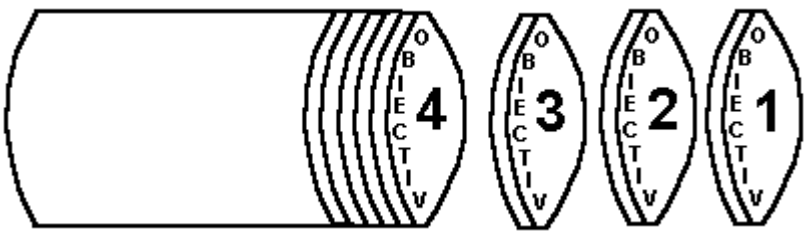

Fig. 7.6. Tactica *feliei de salam*

Nimeni n-o să bage de seamă că din “salamul” tăiat lipseşte o felie, şi feliuţă cu feliuţă poţi obţine tot “salamul” (obiectivul final).

Ex: Firma Constructorul SRL a încheiat un contract cu firma Beneficiarul SA prin care se s-a stabilit realizarea unor lucrări de întreţinere a clădirilor la un preţ rezonabil. Pe parcursul executării lucrărilor “a apărut necesitatea” executării unor lucrări suplimentare şi, bineînţeles, cu această ocazie devizul iniţial a fost corectat. Fiecare lucrare suplimentară a creat la rândul ei “necesitatea” executării altei lucrări suplimentare şi o nouă corecţie la devizul iniţial. In final devizul lucrării a ajuns de patru ori devizul iniţial. Dacă s-ar fi discutat de la început aşa ceva firma Beneficiarul SA nu ar mai fi contractat lucrarea cu firma Constructorul SRL, dar aşa….

Cu un consum mare de timp şi răbdare, din avantaj parţial în avantaj parţial se ajunge la realizarea obiectivului final.

Succesele noastre mărunte în general trec neobservate, dar se pot cumula mai multe succese mici şi fără răsunet pentru obţinerea unor mari realizări.

Solicitând un fond mare pentru realizarea unei investiţii sau reparaţii capitale, suma va fi privită ca exagerată şi nu se vor găsi resursele necesare. Din contră, pentru o mică reparaţie sau o mică investiţie nu o să fim refuzaţi. Făcând succesiv mici reparaţii şi mici investiţii realizăm întregul obiectiv, pe nebăgate de seamă, practic, în acelaşi interval de timp.

7.4.11. TACTICA CELOR O MIE DE EXCEPŢII

O tactică oarecum inversă “tacticii feliei de salam” este tactica “celor o mie de excepţii” prin care se acceptă salamul, obiectul negociat, dar se invocă necesitatea aplicării unor excepţii. Cel care aplică tactica se arată încântat de propunerea partenerului şi este întru totul de acord cu el dar, din nefericire şi cu mult regret deocamdată trebuie să ne mulţumim cu punerea în aplicare a acordului cu mici excepţii.

Ex: Oferta d-v de păcură ni se pare deosebit de interesantă şi suntem întru totul de acord cu ea. Este foarte avantajos pentru ambele părţi şi considerăm că putem încheia deja contractul. Nu credem că v-ar deranja totuşi ca preţul să fie de 90 de dolari tona în loc de 94 cât a fost menţionat, mai ales că avem nevoie de 120.000 de tone faţă de 100.000 cât a-ţi oferit.

Din câte am înţeles instalaţiile din rafinîriile d-v sunt foarte moderne şi ţiţeiul utilizat este de o calitate deosebită, aşa încât credem că nu constituie nici un impediment dacă am specifica în contract că păcura pe care o veţi furniza va avea o putere calorică de 9.600 şi un conţinut de sulf de 1%, în loc de 9.300 Kcal per Kg respectiv 2% cât era specificat în oferta prezentată. Pentru a nu complica în mod inutil modalităţile de avizare şi anunţare putem ca recepţia să o facem la beneficiar, avem oameni suficient de bine pregătiţi,etc,,,

Un alt exemplu: Se negociază cu o bancă obţinerea unui credit. Banca este de acord cu creditul dar, acesta va fi dat în mai multe tranşe, fiecare tranşă fiind condiţionată de împlinirea anumitor condiţii. Condiţiile sunt mai puţin clar formulate şi există posibilitatea înţelegerii lor în mai multe sensuri

Practic în loc să se accepte obiectivul partenerului, acesta se va submina limitându-i aplicabilitatea. Totuşi partenerul este mulţumit fiindcă s-a ajuns la un "consens".

7.4.12. TACTICA MITUIRII

"Tactica mituirii" face parte din aşa-zisele "tactici neloiale" sau "murdare" şi în cele mai multe tratate de teorie a negocierii este evitată.

Mita este respinsă de etică, iar din punct de vedere legal şi moral este în afara oricărui comportament rezonabil în foarte multe ţări.

Oricât ar fi de condamnat această tactică, ea se practică oriunde în lume. Negocierile sunt purtate de oameni şi nimic din ceea ce este omenesc nu trebuie neglijat.

Tactica mituirii se bazează pe următoarele premise:

- slăbirea rezistenţei psihologice a adversarului pus în situaţia să accepte daruri mai mari sau mai mici;
- lipsa de motivaţie a negociatorilor părţii adverse;
- mediul cultural în care se desfăşoară negocierea.

Crearea unui anumit tip de climat influenţează desfăşurarea negocierilor. Oferirea de "atenţii" are rolul de a crea o ambianţă favorabilă tratativelor. Rolul cadoului oferit partenerului de afaceri este acela de a amorsa o atitudine psihologică şi un comportament favorabil celui care oferă.

Există o scară a valorilor "atenţiilor" ce se oferă (fig.7.7)

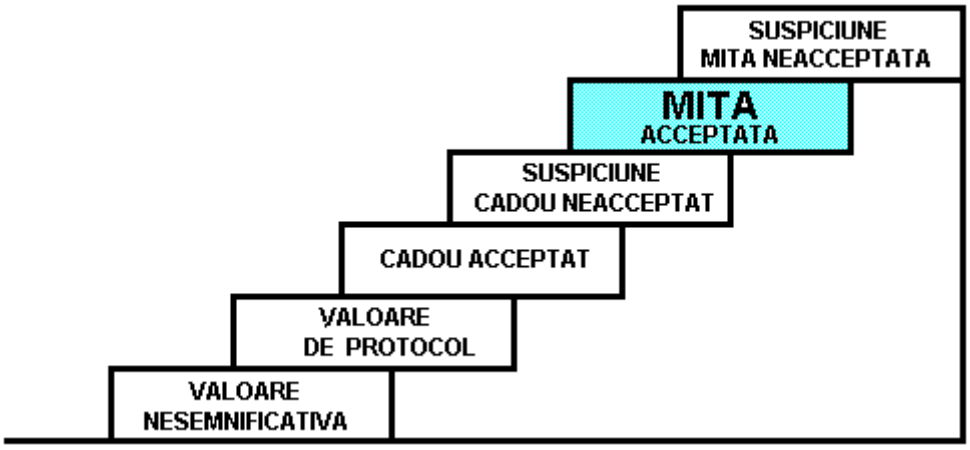

Fig.7.7. Scara valorilor "atenţiilor"

Pe prima treaptă a acestei scări sunt micile atenţii a căror valoare este nesemnificativă. Ele sunt absolut fireşti (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele etc.) şi nu creează nici un fel de obligaţie. De cele mai multe ori aceste atenţii trec neobservate, dar există posibilitatea de a fo observate şi să provoace un efect negativ asupra partenerului. Acesta se poate simţi ofensat de valoarea redusă a atenţiei, interpretând aceasta ca o lipsă de considerare faţă de persoana sa, mai ales dacă ştie că în alte împrejurări sau cu alte persoane se procedează altfel.

Participând la o conferinţă de presă organizată de firma Lămpaşul SA în ajunul Crăciunului am avut ocazia de a sta între două frumoase ziariste. Una blondă de la ziarul "Răsună Valea" şi alta brună de la revista "Răcnetul Carpaţilor". La conferinţă, managerul firmei Lămpaşul s-a străduit să prezinte realizările şi proiectele firmei. După o prezentare de aproape două ore, gazdele au oferit asistenţei o cafea. In acest moment domnişoara blondă din dreapta mea n-a mai rezistat şi s-a adresat colegei sale brune: "Pentru amărâta asta de cafea am pierdut atâta vreme până acum?!". Dorind să văd ce a reţinut domnişoara ziaristă de la conferinţa de presă, a doua zi m-am grăbit să cumpăr ziarul Răsună Valea. Pe prima pagină, cu titlu de o şschioapă era articolul: DE CRĂCIUN FIRMA LĂMPAŞUL NE FACE CADOU…..O NOUĂ SCUMPIRE A PRODUSELOR SALE. Nu trebuie să mai spun că în toată conferinţa de presă nu s-a discutat nimic referitor la preţurile produselor firmei Lămpaşul.

Treapta a doua a valorilor atenţiilor constă în valoarea de protocol, valoare ce este sesizată şi face ca atmosfera negocierilor să se încălzească (a se vedea "tactica clubului de golf").

Treapta a treia a scării valorilor o constituie "cadourile acceptate". Cadoul nu are un rol filantropic. Există o mare diferenţă între protocol şi cadou, pe de o parte şi între cadou şi mită, pe de altă parte.

Dacă prin protocol se obţine atmosfera favorabilă negocierilor, cadourile deja amorsează o atitudine favorabilă acordării de concesii.

Atunci când valoarea cadoului depăşeşte un anumit prag valoric el trezeşte suspiciunea de mituire şi nu mai este acceptat. Valoarea lui este prea mare pentru a fi considerat drept cadou, dar prea mică pentru a deveni mită. Este acea treaptă valorică care, în general, dezavantajează pe cel care încearcă să utilizeze "tactica mituirii".

Pragul de la care începe să funcţioneze "mita acceptată" depinde de demnitatea, onestitatea, motivaţia, averea, lăcomia şi gradul de risc la care se pretează negociatorul. Fiecare negociator are preţul lui. Nimeni nu poate fi cumpărat pentru mai puţin decât acest preţ.

Relaţiile de afaceri pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Dacă mita depăşeşte o anumită valoare, se ajunge iar la suspiciune şi va fi refuzată.

Mituirea poate fi făcută mai mult sau mai puţin subtil. Nu există un singur tip de mită, ci o mulţime de modalităţi de a oferi "atenţii" negociatorilor. Practic, există *o artă a mituirii*.

Pentru a descoperii modalităţile optime de mituire este necesar un studiu separat asupra comportamentului negociatorilor, a motivaţiilor şi necesităţilor lor, asupra mediului cultural specific regiunii.

Mita se poate acorda:

- ca o valoare fixă (bani sau în natură);
- ca un comision;
- ca o valoare de relaţii.

Acordarea mitei ca o valoare fixă, fie că este vorba de bani şi mai ales când este vorba de plată în natură, se dă în funcţie de punctele slabe şi necesităţile partenerului de afaceri.

Există posibilitatea mituirii prin comision, oferindu-se partenerului un comision din valoarea afacerii. Acest comision poate fi raportat la valoarea brută a afacerii sau la valoarea netă din câştigurile rezultate în mod direct, datorită eforturilor lui. Comisionul obţinut din valoarea netă prezintă o mare ambiguitate, neputându-se determina cu precizie câştigurile realizate ca urmare a "trădării" negociatorului firmei partenere.

Valoarea de relaţii se bazează pe necesitatea pe care o au negociatorii de a cultiva relaţii personale solide. O anumită relaţie poate crea o serie de avantaje personale, poate facilita realizarea anumitor obiective.

- -...Firma noastră a avut numeroase afaceri cu fabrica de autoturisme BEATRICE, ocazie cu care mi-am făcut o serie de relaţii. Dacă doriţi pot să vă fac şi dumneavoastră cunoştinţă cu directorul executiv de la această firmă, cu care de altfel am devenit bun prieten. Putem aranja să vă procuraţi un autoturism BEATRICE în condiţii avantajoase şi cu certitudinea că este întradevăr de calitate....

7.4.13. TACTICA CLUBULUI DE GOLF

"Tactica clubului de golf" se bazează pe crearea unui mediu adecvat desfăşurării negocierilor, realizarea unui protocol care să creeze o atmosferă propice tratativelor (fig.7.7).

Tactica se aplică în general în situaţiile în care negocierile au ajuns în impas. Pe parcursul negocierilor este posibil să se ajungă la o stare conflictuală, cele două părţi păstrându-şi punctele de vedere şi refuzând orice compromis.

In această situaţie, este recomandabil de a ieşi din "arena" negocierilor şi a se trece la o atmosferă de tip "club de golf", în care se vor îndepărta stările de tensiune create de tratative.

Atmosfera de tip "club de golf" este o atmosferă mai selectă (un club privat, o saună, un restaurant, un spaţiu verde etc.) care va încuraja deschiderea şi găsirea de noi soluţii.

Această tactică oferă avantajul refacerii spiritului cooperativ între părţi. Trataţiile sau ospitalitatea reprezintă o componentă indispensabilă a vieţii de afaceri. Se creează o atmosferă de deconectare. In acelaşi timp, se creează posibilitatea de a beneficia, chiar şi foarte puţin, de relaţia personală, extraprofesională, pentru a discuta despre afaceri.

Mediul cultural din multe ţări impun considerarea ofertei şi acceptarea protocolului, ospitalităţii ca parte a activităţii profesionale. Mutarea negocierilor într-un mediu select este considerată ca modalitatea de cultivare a prieteniei.

Utilizarea "tacticii clubului de golf" în vederea îmbunătăţirii relaţiilor de afaceri se poate face prin mutarea întregii echipe de negociatori într-un mediu select sau numai a unei părţi din echipă.

După unii autori, nu este indicat ca toţi membrii echipei de negociere să participe la o astfel de întâlnire, ci numai liderii. Se presupune că există posibilitatea ca în particular cei doi lideri să poată găsi ieşirea din impas şi apoi prin personalitatea lor să influenţeze pe ceilalţi negociatori aflaţi în conflict.

Aceasta presupune posibilitatea ca liderii echipelor să aibă un anumit nivel de deschidere, integritate şi francheţe, iar echipele de negociatori să aibă un grad suficient de coeziune şi lipsă de suspiciune.

Există dezavantajul că liderii par a opera în mod independent faţă de echipele lor şi în cazul în care nu există un bun spirit de echipă apar suspiciuni care fac ca negocierea să sufere.

Există şi posibilitatea de a acorda “ospitalitate” întregii echipe de negociere şi în mod discret de a se purta discuţii separate, la nivelul liderilor de echipă.

Unii oameni de afaceri nu privesc cu ochi buni această tactică considerând-o ca o formă de mituire. Conducerile unor firme îşi sfătuiesc angajaţii să nu accepte ospitalitatea care li se oferă. Pentru evitarea suspiciunilor de multe ori se recomandă aplicarea “reciprocităţii”. Dacă partenerul ne invită la masă, urmează o invitaţie din partea noastră. In acest fel relaţia scapă de nuanţa de suspiciune şi nu mai este apăsătoare.

7.4.14. TACTICA ULIUL ŞI PORUMBELUL

“Tactica uliul şi porumbelul” numită şi “tactica băiat bun - băiat rău” constă în faptul că unul dintre negociatori ("uliul" sau "băiatul rău") va conduce etapele introductive ale negocierii, ferm şi fără rezerve, lăsând apoi conducerea altui coleg ("porumbelul" sau "băiatul bun") pentru fazele finale, care caută liniştit mişcările necesare unei înţelegeri, făcând chiar unele sugestii de recurgere la concesii.

Principalul avantaj este că se pot avansa cereri mari la începutul negocierii şi primul negociator va atrage atenţia asupra sa. El este "băiatul rău" (“uliul”) datorită căruia negocierile avansează încet. Are pretenţii exagerate şi nu este absolut deloc flexibil. Este un negociator de tip conflictual “profesionist”, el acordă prioritate forţei şi nu diplomaţiei şi este obişnuit să folosească şantajul sau ameninţarea, nerenunţând uşor la dialog, pentru a abuza de raportul de forţe. Din păcate el este liderul echipei de negociere, este cel care hotărăşte şi de aceea trebuie lămurit sau cumpărat, lucru deloc uşor.

“Băiatul cel bun” (“porumbelul”), în primă fază este doar un spectator la negociere şi în timp ce partenerii sunt ocupaţi cu "băiatul cel rău" (“uliul”), el poate să-şi pregătească liniştit modalităţile de abordare a tratativelor.

“Porumbelul” încearcă în această primă fază să-şi tempereze colegul, sa-i sugereze să facă nişte concesii, dar acesta inflexibil nu este de acord.

Pe parcursul negocierilor "porumbelul" se arată cordial, amabil, politicos. Işi scuză colegul pentru ieşirile sale, pentru că este prea dur, dar, din păcate, problemele cu care se confruntă îl determină să se poarte ca atare. In general este un “băiat bun” şi nu te poţi purta urât cu el. Altfel s-ar desfăşura negocierile dacă în locul “băiatului cel rău” s-ar fi tratat cu “băiatul cel bun”.

La un moment dat se creează condiţii de continuare a tratativelor cu “porumbelul”. Toată lumea răsuflă uşurată, dar, în acelaşi timp, este foarte greu de a reacţiona la “rugăminţile” acestuia, deoarece acesta are o poziţie mai rezonabilă.

In plus, toată lumea ar da orice să se finalizează negocierile cu “băiatul cel bun” şi ar fi dispusă să facă multe concesii numai să nu reia tratativele cu “băiatul cel rău”.

Dar, ghinion, “băiatul cel rău” revine şi este supărat pe colegul lui că a făcut prea multe concesii, cu care nu este de acord.

Reluarea succesivă a scenariului de câteva ori, cu negarea de către “uliu” a unor puncte deja convenite cu “porumbelul”, face să se grăbească încheierea tratativelor cu "băiatul cel bun", chiar dacă această grabă costă câteva concesii substanţiale suplimentare.

E drept că "băiatul cel rău" este sacrificat, în sensul că toată lumea va avea o părere rea despre el, pe viitor evitându-se a se mai face negocieri cu acesta. Dar, acesta este rolul pe care trebuie să-l ocupe în echipa de negociere, în cadrul scenariului stabilit.

Adevăratul lider al echipei de negociere este “porumbelul”, liderul ascuns, eminenţa cenuşie, “uliul” având doar rolul de lider formal, calitate la care renunţă în ultima fază a procesului de negociere pentru a crea posibilitatea “băiatului cel bun” să finalizeze tratativele.

La întreprinderea “Găina Moţată SA”, reprezentanţii salariaţilor s-au prezentat la conducere în vederea unei negocieri privind acordarea unor drepturi suplimentare pentru personal şi a unei creşteri salariale. Au fost întâmpinaţi de d-l director Erete care, pe un ton tăios, le spune că nu este momentul unei asemenea negocieri, mai ales că o armată de şomeri abia aşteaptă să le ia locul celor nemulţumiţi. Ba mai mult, le spune într-un mod imperativ că aşteaptă demisia de la participanţii la aceste manifestaţii, dacă nu vor fi pur şi simplu daţi afară. Pleacă apoi trântind uşa.

La scurt timp apare d-l director Puişor care, foarte amabil, îi invită în sala de protocol, le oferă câte o cafea, sucuri, ţigări şi îi roagă să-l scuze pe d-l director Erete pentru ieşirea pe care a avut-o, dar are atâtea pe cap încât a devenit foarte nervos şi nu mai are răbdare să fie amabil. Apoi îi asigură pe salariaţi de înţelegerea şi compasiunea lui şi le promite că va interveni pe lângă d-l director Erete să nu-i mai dea afară…

7.4.15. TACTICA FALSEI CONCURENŢE

In momentul în care o firmă ştie că este puternică va negocia cu mai mult curaj decât în situaţia în care se ştie ameninţată de concurenţă. De aceea, în general, înainte de negociere fiecare firmă îşi studiază potenţialii concurenţi. Dar se ştie totodată că o firmă este mult mai uşor “îngropată” de noii concurenţi şi nu de cei vechi şi studiaţi. In felul acesta, se poate exercita asupra partenerului o presiune, sugerându-se posibilitatea de negociere cu principalii săi concurenţi sau cu noii concurenţi apăruţi pe piaţa respectivă.

Pentru succesul acestei tactici trebuie ca informaţiile “dirijate”, privind negocierile pe care le-am făcut sau dorim să le facem cu concurenţii firmei adverse,

să ajungă la aceasta nu ca o informare provenită de la noi, ci ca o scăpare, un accident. Se va intoxica partenerul cu informaţii privind existenţa unui număr mare de competitori care doresc să facă respectiva afacere cu noi, informaţii asupra puterii şi seriozităţii lor, precum şi asupra stadiului avansat al negocierilor. Va ajunge la urechea partenerului informaţii privind diferite concesii pe care concurenţii lui le-au făcut.

Aceste informaţii trebuie să ajungă la partener pe căi ocolite, în perioada în care acesta culege date. In nici un caz el nu trebuie să-şi dea seama că aceste informaţii i-au fost oferite "pe tavă".

Toate informaţiile pot fi confirmate "accidental" în cadrul negocierile, prin uitarea de către noi printre hârtiile cu care ne prezentăm la masa tratativelor a unor facturi sau oferte ferme obţinute în condiţii particulare, sau în condiţiile unor aranjamente făcute cu terţii. Intâmplător, putem fi chemaţi la telefon de un concurent al adversarului sau să scăpăm din greşeala o carte de vizită care ne "trădează". Pentru o mai mare veridicitate se pot purta în paralel cu negocierea principală, negocieri secundare, sterile, cu firme concurente partenerului.

Mai multe firme concurente pot afla că se negociază cu ele în acelaşi timp programând "din greşeală" la aceeaşi oră întâlnirile cu reprezentanţii lor şi întârziind primirea acestora. Lăsaţi fiind împreună în anticameră au timp să se cunoască.

7.4.16. TACTICA FALSEI COMENZI DE PROBĂ

Folosind strategia preţurilor promoţionale, firmele pot să-şi plaseze în mod temporar preţurile sub preţurile practicate şi uneori chiar sub costuri.

Se vor utiliza preţuri speciale pentru atragerea mai multor clienţi şi pentru creşterea volumului vânzărilor. Pentru achiziţionarea unei cantităţi mari, cumpărătorilor li se asigură o reducere de preţ, un rabat. Aceasta îl va face pe consumator să cumpere de la un singur comerciant, în loc să achiziţioneze din diferite surse.

Plecând de la acest fapt, "tactica falsei comenzi de probă" constă în lămurirea partenerului că obiectul supus negocierii nu reprezintă decât o probă în vederea încheierii unei "afaceri mult mai mari".

Partenerul trebuie să înţeleagă că ulterior acestei comenzi, colaborarea cu el se va dezvolta, că vor urma multe alte comenzi, că se va apela la el pentru o serie de servicii conexe.

In speranţa unei colaborări de lungă durată partenerul va fi dispus să reducă preţul, să acorde unele facilităţi de livrare sau chiar servicii complet gratuite. Urmând a mai face afaceri cu noi el speră că îşi va recupera pierderea de la această primă negociere.

In realitate, scopul nostru nu este de a continua afacerile cu acest partener ci doar de a obţine maximum de avantaje din această primă şi unică negociere cu el.

In plus, dacă se doreşte obţinerea unui rezultat pozitiv la o altă negociere cu altă firmă pentru acelaşi obiect, se poate utiliza factura de la prima firmă pentru a convinge celălalt partener de afaceri că există un concurent al lui, care este dispus de a negocia cu noi în condiţii mult mai avantajoase (vezi "tactica falsei concurenţe").

Practic, se pot utiliza în serie “tactica falsei comenzi de probă” şi “tactica falsei concurenţe”.

Prin aplicarea “tacticii falsei comenzi de probă” la o primă firmă se pot obţine argumentele necesare pentru utilizarea în a doua negociere, cu o altă firmă, a “tacticii falsei concurenţe”.

7.4.17. TACTICA FALSEI OFERTE

“Tactica falsei oferte” se aplică în situaţia în care în afacerea pentru care se doreşte a se desfăşura negocierea există mai mulţi concurenţi şi partenerul are avantajul că are de unde alege.

In această situaţie prima mişcare ar fi de a scăpa de ceilalţi concurenţi. In acest sens, la prima rundă de negocieri te arăţi dispus de a accepta toate pretenţiile partenerului şi laşi să se înţeleagă că în runda următoare afacerea va fi finalizată.

Partenerul fiind mulţumit că a găsit persoana potrivită pentru a încheia afacerea în condiţiile cele mai avantajoase pentru el va avea o atitudine de respingere a celorlalţi solicitanţi.

In felul acesta îţi face serviciul de a te scăpa de concurenţii nepoftiţi.

In rundele următoare se va trage de timp, lăsându-i partenerului neştirbite speranţele legate de încheierea afacerii în condiţii avantajoase pentru el.

In momentul în care s-au retras ceilalţi concurenţi şi ai rămas singurul partener, condiţiile s-au schimbat şi adversarul nostru o să fie nevoit să facă concesie după concesie, fiind mulţumit să se decidă sfârşitul negocierilor şi să accepte condiţii mult diferite de cele cu care a început tratativele.

Ex: Abdulah Ami, mare investitor strategic, a pus ochii pe o mică firmă pusă pe lista de privatizare din ţara Satfărăcâini. Cum pe această firmuliţă mai pusese ochii şi alţi investitori strategici, Abdulah a făcut o propunere spectaculoasă: 7 milioane dolari şi va face imediat o investiţie de 5 milioane de dolari. In plus va păstra întreg personalul firmei, nu va da nici un om afară şi va face măriri de salarii. Ceilalţi ofertanţi fiind foarte departe de oferta lui Abdulah au renunţat. Tratativele s-au târâgânat până când s-a uitat de celelalte oferte atât de cei care le-au făcut cât şi de către cei care le-a primit.

Rămânând singurul ofertant s-a trecut la definitivarea contractului. Atâta tot că s-au solicitat câteva concesii. In primul rând suma avansată să fie doar de 700.000 în loc de 7 milioane şi banii să se dea eşalonat într-o perioadă de 10 ani. Se vor face întradevăr investiţii de 5 milioane , dar banii vor fi împrumutaţi de la Banca Comercială din Satfărăcâini cu o dobândă pregerenţială şi utilizaţi pentru achiziţionarea unei vile corespunzătoare şi a unui iaht corespunzător pentru noul director executiv al firmei care este băiatul lui Abdulah. Se vor face măriri de salarii, dar numai pentru noul director executiv şi pentru secretara acestuia. Nu se vor da oamenii afară, dar numai o perioadă de trei luni de la instalarea noului director, după care….

7.4.18. TACTICA OSTATICULUI

“Ostaticul” poate fi un utilaj, un material, un document, o informaţie, o sumă de bani şi orice altceva suficient de important pentru a forţa mâna adversarului.

Prin existenţa unui “ostatic” creşte puterea de negociere.

Motivul capturării “ostaticului” este plătirea unei recompense sau efectuarea unor concesii care nu se fac în condiţii normale. Neplătirea recompensei sau neefectuarea acestor concesii duce la alternative mult mai rele decât efectuarea lor.

Tactica “ostaticului” sau tactica ”mortului din casă” constă în fragmentarea unei tranzacţii complexe în acorduri parţiale ce se negociază separat. Fragmentele în care s-a separat tranzacţia complexă se condiţionează şi se implică una pe alta. In felul acesta, pe baza unui fragment deja negociat se poate forţa nota în tranzacţiile ulterioare.

Astfel, o firmă de telefoane va oferi abonaţilor săi serviciul de instalare şi de abonament la preţuri convenabile. In schimb, va percepe o taxă suficient de mare pentru impulsurile înregistrate.

Se oferă aparate de ras, aparate de fotografiat, copiatoare, autoturisme la preţuri rezonabile. Se solicită în schimb preţuri mari pentru lame, filme, procesare filme, consumabilele copiatoarelor, piesele de schimb ale autoturismelor etc....

“Ostaticul” poate sta în “curtea” partenerului de afaceri (plata unui avans) sau în “curtea” noastră (în cazul telefonului). In ambele situaţii datorită lui ţi se forţează mâna.

Celebrul vânzător de opere de arte Joseph Duveen dorin să vândă trei busturi din colecţia Dreyfus – un Verrocchio, un Donatello şi un Desiderio da Settignano – lui John D. Rockefeller Jr. pentru un milion şi jumătate de dolari a lăsat busturile în reşedonţa miliardarului. La expirarea timpului Rockefeller i-a scris lui Duveen că s-a hotărât să nu cumpere busturile şi îl roagă să le ia înapoi. Duveen, însă este foarte binevoitor şi consideră că securitatea locuinţei lui Rockefeller este la fel de mare ca şi a lui proprie şi lasă în continuare operele de artă miliardarului. Povestea se termină cu achiziţionarea busturilor de către Rockefeller la preţul solicitat de Duveen.

7.4.19. TACTICA FAPTULUI ÎMPLINIT

“Tactica faptului împlinit” este utilizată în special de negociatorii cu mare putere de negociere, care forţează finalizarea imediată a negocierilor.

Se prezintă partenerului soluţii, condiţii şi documente redactate în formă finală, lăsând pentru discuţii doar câteva condiţii şi aspecte minore asupra cărora se dirijează tratativele. După negocierea acestor detalii nesemnificative, lăsate deliberat în suspensie, partenerul este pus în faţa faptului împlinit şi nu-i rămâne altceva de făcut decât să accepte varianta prezentată.

“Tactica faptului împlinit” se poate folosi cu succes în condiţiile în care s-a trecut deja la aplicarea obiectului supus negocierii.

Prin existenţa faptului împlinit se transferă puterea omului de acţiune şi se ridică miza acţiunilor de contracarare.

Ex.: O armată ocupă un teritoriu apoi îşi exprimă “întreaga” disponibilitate de a negocia.

Un furnizor îţi lasă în custodie, “total dezinteresat”, o cantitate de păcură în perioada de iarnă şi se arată dispus să negocieze preţul acesteia în momentul în care ai început să consumi din ea şi ai probleme de aprovizionare.

Un şofer de taxi te duce la destinaţie fără să folosească aparatul de taxat pe motiv că “ne înţelegem noi” şi acolo îţi cere de două ori cât face cursa, etc.

Tactica se poate aplica şi pentru testarea reacţiilor partenerului.

7.4.20. TACTICA TIME OUT

Negocierea nu trebuie scăpată de sub control. In situaţia în care suntem presaţi, obosiţi sau pe cale de a fi înfrânţi se poate utiliza cu succes “tactica time out”. Această tactică constă în întreruperea periodică a procesului de negociere (prin solicitarea de pauze) care conduce la fragmentarea şi dezorganizarea argumentaţiei adversarului.

Implicaţiile întreruperilor asupra negocierilor pot fi pozitive, acestea creând premisele unei treceri în revistă a ceea ce s-a realizat până în acel moment, a recalculării şanselor unei bune afaceri, pentru a se lua în considerare noi iniţiative sau pentru strângerea unor noi date.

De foarte multe ori după o pauză există şansa creării unui nou climat, pe durata pauzei risipindu-se atmosfera tensionată din timpul tratativelor, aflate în impas.

Solicitarea unei pauze, în momentul în care adversarul lansează un atac sau forţează obţinerea unei concesii inacceptabile, poate fi utilă pentru pregătirea unei apărări satisfăcătoare, pentru consultarea unor consilieri sau pentru formularea unei noi tactici de contraatac.

Uneori este necesar ca membrii echipei de negociere să-şi revadă punctele de vedere şi să le armonizeze în beneficiul echipei. De asemenea, în momentele în care energia şi concentrarea negociatorilor a scăzut spre nivelul lor de minim, în pauză ele pot fi regenerate.

Timpul poate schimba echilibrul de putere şi în acest sens sunt necesare stratageme de tărăgănare a unei decizii. Printre aceste stratageme menţionăm:

- solicitarea unei pauze de cafea, de a asculta o muzică sau o glumă, unei pauze pentru odihnă;
- mersul la toaletă;
- îmbolnăvirea diplomatică;
- solicitarea pauzei de masă;
- mimarea sentimentului de jignire;
- pretextul aşteptării unor instrucţiuni de la superiori;
- reorganizarea echipei de negociere;
- necesitatea consultării unor experţi;
- solicitarea cu insistenţă de a se face traducerea sau copierea unor documente;
- solicitarea schimbării locului tratativelor etc.

O tehnică a “tacticii time out” o constituie “tehnica tăcerii”, prin care pauza nu constituie părăsirea sălii tratativelor ci întreruperea tratativelor prin păstrarea tăcerii. Această tăcere poate favoriza tratativele, prin:

- determinarea partenerului să vorbească şi aceasta poate duce la relevarea unor informaţii importante;
- lăsarea impresiei încrederii în poziţia deţinută şi determinarea adversarului să facă concesii;
- spargerea ritmului negocierilor şi posibilitatea parării tacticilor adversarului;
- acordarea adversarului timp de gândire la tot ce poate fi mai rău;

"Tactica time out" trebuie făcută în mod judicios deoarece poate avea consecinţe negative asupra puterii de negociere şi autorităţii negociatorilor, putând fi uneori chiar cauza sfârşitului unor tratative.

De asemenea, o dată cu acceptarea unei pauze se poate rata ocazia unor avantaje deja câştigate.

Este totodată posibil ca şi climatul realizat înainte de pauză să se deterioreze sau pe parcursul pauzei partenerii să-şi reformuleze părerile avute anterior.

Dacă se anticipează existenţa unor momente dificile pe parcursul tratativelor este bine să se planifice de aşa natură desfăşurarea acestora încât să se creeze posibilitatea pretextării necesităţii luării unei pauze.

Dacă adversarul foloseşte această tactică trebuie să ne arătăm calmi, liniştiţi şi la reluarea discuţiilor să facem o deviere de la ultimul subiect, subiectul respectiv lăsându-se să fie analizat mai târziu.

7.4.21. TACTICA NEGOCIERILOR STERILE

Am arătat la "tactica falsei concurenţe" că pentru o mai mare veridicitate, în paralel cu negocierea principală se vor face şi nişte negocieri secundare cu firme concurente partenerului, cu care se doreşte a se încheia contractul. Aceste negocieri sunt sterile şi nu servesc decât ca falsă alternativă, având rolul de a creşte puterea de negociere în relaţia paralelă, principală (negocierea reală).

In cadrul acestei negocieri se utilizează tehnici prin care se bate pasul pe loc pentru a câştiga timp negociatorii din negocierea principală.

In acest sens, se apelează la:

- solicitări de concesii imposibile;
- invocarea diverselor interdicţii ale diverselor autorităţi;
- intrarea în detalii tehnice, fără semnificaţii;
- crearea unei "gâlceve" în jurul unor detalii;
- solicitarea de pauze prelungite;
- pretextul aşteptării unor instrucţiuni din partea conducerii;
- consultarea unor experţi;
- schimbarea componenţei delegaţiei;
- rediscutarea unor aspecte deja discutate;
- anularea unor şedinţe;
- începerea mai târziu a discuţiilor;
- încheierea discuţiilor mai devreme etc.

7.4.22. TACTICA ALTERNĂRII NEGOCIATORILOR

"Tactica alternării negociatorilor" poate fi aplicată prin schimbarea integrală a echipei de negociatori sau doar prin schimbarea componenţei acestei echipe.

- In prima variantă echipa de negociatori are rolul de a determina partenerul să-şi divulge toate secretele, să recepţioneze toate argumentele acestuia şi să-i determine punctele tari şi slabe.

Când partenerul se aşteaptă mai puţin, dintr-un motiv sau altul se înlocuieşte echipa de negociere şi practic, este necesar a se lua totul de la capăt. Noua echipă "nu este în temă" cu amănuntele negocierii, nu ştie ce s-a discutat până atunci şi este necesar a se relua argumentarea. Bineînţeles, sunt revocate toate înţelegerile şi concesiile făcute până atunci.

Noua echipă de negociere este odihnită în timp ce echipa partenerului este deja uzată, extenuată. In plus, ea având informaţii de la vechea echipă asupra tacticilor aplicate de partener şi a argumentelor cu care acesta îşi susţine cauza are posibilitatea să le contracareze şi să invoce noi argumente.

- In varianta a doua, în prima parte a negocierilor apare o diferenţă de comportament între şeful echipei de negociere şi membrii echipei.

De obicei, membrii echipei afişează o poziţie dură şi intransigentă. In opoziţie cu aceştia, şeful echipei pare blând şi rezonabil, dar cu totul neputincios în faţa presiunilor făcute de specialiştii din echipa sa. El nu este de acord întru totul cu coechipierii săi, dar nu poate trece peste ei.

Pe parcursul tratativelor, aceşti membrii duri ai echipei de negociere sunt schimbaţi.

Apare o rază de speranţă în cadrul echipei partenere că starea conflictuală va dispărea o dată cu venirea acestor noi membrii. Dar, din păcate pentru aceştia, noii membrii ai echipei de negociere, care sunt de profesii diferite: ingineri, economişti, jurişti, au aceeaşi atitudine intransigentă, încăpăţânată, sau chiar imposibilă, în opoziţie cu comportamentul blând şi rezonabil al şefului de echipă.

Se creează în acest fel o presiune psihologică, astfel încât partenerul preferă să lucreze doar cu şeful echipei şi să accepte toate propunerile acestuia, care par rezonabile.

7.4.23. TACTICA REPREZENTANTULUI CU PREROGATIVE LIMITATE

"Tactica reprezentantului cu prerogative limitate" se bazează pe ideea conform căreia negocierile pot fi conduse deschis, complet şi fără riscuri până la atingerea unui anumit grad de profunzime.

Dacă în prima fază a negocierilor nu se poate atinge obiectivul propus, se va urmări fragmentarea procesului de negociere pe baza lipsei de împuternicire. In prima fază se culeg informaţii precise despre adversar, se descoperă punctele slabe şi atuurile acestuia.

Negociatorii sau echipele de negociere care vor acţiona în fazele următoare vor avea avantajul cunoaşterii intenţiilor adversarului şi vor putea renegocia aspecte deja negociate în prima fază.

Lipsa reală de împuternicire însă, va deranja efectiv procesul de negociere, iar negociatorii vor fi doar ridicoli, fără a aduce avantaj firmei proprii. De asemenea, utilizarea tacticii în mod abuziv nu va reuşi decât să enerveze partenerii şi să atragă dispreţul precum şi aversiunea acestora.

Există mai multe tehnici de aplicare a acestei tactici.

Una din tehnici ("tehnica acomodării") constă din întâmpinarea echipei de negociere a partenerului de afaceri de animatori (animatoare) care au sarcina declarată de a face oficiul de gazdă. Ei vor conduce echipa de negociere a partenerului de afaceri la locul de cazare, vor organiza recepţia şi vor face tot posibilul ca acesta să se simtă bine. Este perioada de acomodare, negocierile urmând a se desfăşura în perioada următoare cu altă echipă.

Echipa gazdă de animatori va realiza o cât mai bună cunoaştere la nivel interpersonal, se va crea un climat cald de încredere şi simpatie reciprocă. Bineînţeles, pe tot parcursul protocolului nu se vor face negocieri dar, există posibilitatea ca partenerul de negociere să scape sau să uite o serie de lucruri care ar putea face negocierile dificile pentru el.

Echipa de protocol va colecta "scăpările" partenerului şi va informa echipa de negociere asupra tuturor aspectelor care ar putea duce la câştigarea de avantaje.

Echipa de protocol nu are mandatul de a negocia, partenerii ştiu acest lucru, motiv pentru care vigilenţa lor scade şi nu se vor feri de aceştia.

O altă tehnică folosită este "tehnica specialiştilor" sau "tehnica merceologică", în care primele faze ale negocierilor se poartă de echipe de specialişti care studiază numai problemele tehnice, care elucidează numai aspectele tehnico-merceologice ale obiectului negocierii. Rolul lor este de a studia aspectele legate de calitate, standarde, garanţii, piese de schimb, asistenţă tehnică, în general toate problemele care ţin de specialitatea şi competenţa lor.

Se pot discuta probleme tehnice, economice, juridice, toate în mod separat, negocierea de ansamblu nefiind de competenţa acestor echipe, ci de competenţa unei echipe care are prerogativele necesare finalizării afacerii. Această echipă va fi înarmată cu toate informaţiile necesare pentru a lansa o argumentaţie corespunzătoare de către echipele de specialişti ce şi-au desfăşurat activitatea în fazele anterioare ale negocierii.

O tehnică des utilizată în cadrul "tacticii reprezentantului cu prerogative limitate" este "tehnica cedării autorităţii". Prin utilizarea acestei tehnici prima echipă de negociere are împuternicirea de a efectua integral procesul de negociere. Nu mai este vorba de un mandat limitat. Echipa de negociere va avea permisiunea de a aduce toate argumentele necesare, de a face toate concesiile care se impun. Atât doar că finalizarea negocierilor, semnarea contractelor nu este de competenţa echipei de negociere.

La finalizarea acţiunii de negociere echipa iese din joc şi documentele vor fi semnate de o autoritate care îi ia locul.

Bineînţeles, cel care va semna documentele, informat fiind de toate problemele apărute pe parcursul efectuării tratativelor va avea posibilitatea de a-şi

spune punctul de vedere şi de a aduce noi argumente prin care va determina partea adversă să facă nişte concesii suplimentare.

7.4.24. TACTICA SURPRIZEI

In situaţia negocierii cu o echipă de negociatori neexperimentaţi care însă şi-au învăţat bine lecţia, o anumită schemă de negociere şi urmează un scenariu pregătit cu grijă dinainte, utilizarea "tacticii surprizei" poate avea succes. Tactica se bazează pe schimbări imprevizibile ale argumentaţiei şi comportamentului negociatorilor noştri, având ca efect intimidarea continuă a adversarului şi slăbirea capacităţii acestuia de a reacţiona.

"Tactica surprizei" apelează la următoarele tehnici:

- schimbarea imprevizibilă a argumentaţiei;
- deturnarea bruscă şi neaşteptată a sensului discuţiei;
- maleabilitate şi toleranţă neaşteptată la o problemă cheie, importantă, dar menţinere unei rigidităţi şi fermităţi exagerate la un element de detaliu;
- lansarea unor argumente şi atuuri neaşteptate;
- schimbarea neaşteptată a ritmului negocierilor;
- apelarea la o întrerupere sau la o tăcere surprinzătoare;
- lipsa de reacţie la o lovitură a adversarului;
- apropierea de finalizarea negocierilor şi în momentul în care partenerul este gata să "bată palma", realizarea unei îndepărtări brutale;
- alternarea apropierii şi îndepărtării, până la exasperare, de finalitatea negocierilor etc.

Toate aceste tehnici au menirea de a prinde pe "picior greşit" partenerul, de a-l zăpăci, debusola şi de a-l determina să se grăbească să ajungă la un acord oarecare.

Cea mai bună soluţie de a te apăra de "tactica surprizei" este de a-ţi menţine calmul şi de a nu intra în capcana hărţuielilor adversarului.

Tactica surprizei face să se iasă din zona raţionalului şi să se intre în zona emoţionalului.

Ex: Victor Hugo în celebrul roman Mizerabili a descris o scenă în care se aplică cu o fină subtilitate tactica surprizei.

Jean Valjean, un puşcăriaş eliberat, a înoptat la monseniorul Bienvenu şi drept mulţumire a plecat furând argintăria acestuia. Fiind prins de jandarmi a fost adus în faţa episcopului. Jean Valjean se aştepta ca acesta să reclame furtul dar, surpriză, monseniorul Bienvenu s-a apropiat de el atât de repede cât îi îngăduia bătrâneţile şi privindu-l în ochi ia spus : "Mă bucur că te văd. Eu îţi dăruisem şi sfetnicile, care sunt tot de argint ca şi celălalte şi pe care ai putea să iei uşor două sute de franci. De ce nu le-ai luat o dată cu tacâmurile? ….. şi nu uita, nu uita niciodată că mi-ai făgăduit să întrebuinţezi banii ăştia să te faci om cinstit……Fratele meu, tu nu mai eşti în stăpânirea răului, ci a binelui. Iţi cumpăr acum sufletul…..".

7.4.25. TACTICA TOLERANŢEI

Intr-o situaţie conflictuală din cadrul unei negocieri, în momente de maximă tensiune, apelarea la un comportament tolerant, la o decizie generoasă sau la renunţarea la pretenţiile care au generat divergenţa poate determina partenerul să reacţioneze la fel, adică să fie şi el generos şi să facă concesii.

Este greu să ataci pe cineva care este de acord cu tine. In plus, este descumpănitor pentru adversar când vă acuză şi acceptaţi ceea ce spune, fără a vă certa.

A accepta însă, nu înseamnă a aproba, ci a nu dezaproba.

Prin toleranţă se pot găsi soluţii de a păstra neştirbită "onoarea" partenerului de afaceri, de a găsi acele căi şi mijloace de ieşire din impas care să nu lezeze personalitatea şi prestigiul adversarului. I se creează astfel o "portiţă de ieşire" dintr-o situaţie dificilă.

Neapelând la "toleranţă" într-o anumită stare conflictuală poate face ca adversarul încolţit să devină ostil şi să aplice nişte tactici dure, existând riscul să se ajungă la un eşec al tratativelor.

Din contră, fiind toleranţi, găsind soluţii rezonabile de ieşire din situaţia dificilă creată, determinăm adversarul să slăbească presiunea.

După acalmia generată de comportamentul tolerant, în momentul în care presiunea şi vigilenţa adversarului au slăbit suficient, se va forţa brusc nota, câştigând atât terenul pierdut cât şi un oarecare avantaj.

Din momentul în care toleranţa nu mai este justificată se renunţă la aceasta şi se aplică alte tactici, potrivite situaţiei create.

Aplicarea "tacticii toleranţei" trebuie să se facă cu multă grijă, întrucât există riscul ca partenerii de afaceri să creeze în mod artificial o stare de conflict care să ne determine să fim toleranţi şi în momentul în care trecem la concesii, în loc să fie mulţumiţi cu ceea ce au obţinut, să treacă la ofensivă şi să ceară şi mai mult (a se vedea "tactica izbucnirii nervoase").

Tactica toleranţei se poate aplica uneori cu succes în faţa unui adversar puternic, dar orgololios. In această situaţie aratăm clar că, deşi el este puternic, are nişte slăbiciuni momentane şi, în această situaţie noi suntem toleranţi, dispuşi în a-l ajuta. Se va forţa la maximum manifestările de orgoliu ale partenerului care nu vrea să recunoască că este slab.

Într-o negociere ţinută de firma SLĂBUŢUL srl cu ocazia oferirii de către aceasta a unor servicii puternicei companii de produse chimice DOMINATORUL S.A, negociere ce a intrat în impas ca urmare a neacceptării tarifului solicitat, negociatorul firmei SLĂBUŢUL a devenit tolerant:

"Deşi tariful solicitat de noi este foarte modest, practic la nivelul acoperirii costurilor pe care le avem, ne dăm seama că firma dumneavoastră trece printr-un impas economic şi nu are posibilitatea de a-l plăti. Deoarece apreciem firma dumneavoastră şi dorim o colaborare îndelungată în viitor, considerăm oportun să vă întindem o mână de ajutor în această situaţie dificilă în care vă zbateţi şi să acceptăm de data aceasta, tariful pe care aveţi posibilitatea să-l plătiţi în actuala conjunctură...."

7.4.26. TACTICA COMPLIMENTĂRII ŞI POLITEŢII

Utilizând anumite gesturi sau cuvinte putem jigni, sugera critici şi nemulţumiri, care să determine apariţia stării de încordare şi a controverselor.

De multe ori însă avem nevoie de colaborare şi nu de controverse.

"Tactica complimentării şi politeţii" porneşte de la premisa că un om politicos şi amabil este mai greu de refuzat decât unul arogant şi ironic. De asemenea, se poate spune că nu există oameni cu adevărat insensibili la laude.

In acest sens, prin utilizarea de amabilităţi şi complimente se pot câştiga partenerii de la masa tratativelor.

In utilizarea acestor amabilităţi trebuie să se scoată în evidenţă însuşirile reale ale partenerilor şi nu cele imaginare sau inventate, deoarece în această ultimă situaţie există riscul ca interlocutorul să devină suspicios şi să considere că se încearcă să i se înşele vigilenţa.

De aceea trebuie găsite calităţi reale, şi nu există nici un om care să nu aibă ceva de lăudat.

Laudele trebuie aplicate cu măsura, altfel complimentul degenerează în linguşire şi există riscul pierderii demnităţii şi credibilităţii.

O altă tehnică a "tacticii complimentării şi politeţii" o constituie ignorarea ofenselor făcute de către adversar, sau mai mult, luarea ofenselor drept semne de bunăvoinţă sau ca o atitudine de familiarism a adversarului.

De asemenea, atacurile ce se fac la persoană trebuie transformate, deviate în atacuri la problemă.

7.4.27. TACTICA DEZVĂLUIRII COMPLETE

In situaţia în care partenerii urmăresc o înţelegere comună şi un avantaj reciproc pentru o perioadă îndelungată de timp, în vederea creării climatului de încredere se poate apela la "tactica dezvăluirii complete" sau "tactica confidenţei".

Cel care se confesează îl va flata practic pe partener, îl va determina să aibă o încredere mai mare şi îi va crea senzaţia de putere.

Bineînţeles, că urmare a confidenţei se vor trăda o parte din slăbiciunile, incompetenţele sau "păcatele" noastre. Aceste confidenţe au rolul de a determina partenerul să-şi deschidă sufletul, să se apropia mai mult de noi.

"Tactica dezvăluirii complete" constă în dezvăluirea deschisă a tuturor informaţiilor de care dispunem.

Negocierile se desfăşoară cu cărţile pe faţă. Această tactică este una din cele mai loiale tactici de negociere, motiv pentru care se desfăşoară între parteneri ce deja se cunosc foarte bine.

Prin aplicarea acestei tactici trebuie să ne asigurăm că vom obţine cel puţin atâtea informaţii despre dorinţele şi satisfacţiile celeilalte părţi, câte oferim noi. Trebuie să ne asigurăm în acelaşi timp că dezvăluirile sunt făcute la acelaşi nivel

pentru ambele părţi. In caz contrar, dacă vom oferi prea mult, aceasta ar putea fi în dezavantajul nostru.

Una din tehnicile acestei tactici - "tehnica crizei de sinceritate" merge până acolo încât sfătuieşte partenerul de afaceri să ia anumite hotărâri împotriva propriilor interese. Se sacrifică tot ce poate fi sacrificat. Tehnica este folosită după ce s-a determinat care sunt nevoile partenerului şi practic, se sacrifică ceva ce nu era necesar partenerului şi pe parcursul negocierilor oricum am fi fost nevoiţi să renunţăm.

În etapa de studiere a partenerului de afaceri, firma ALFA S.A a aflat că acesta are nevoie de produsul B dar nu este interesat de produsul A. Cu toate acestea, firma parteneră se interesează de întreaga gamă de produse a firmei ALFA.

Cunoscând nevoile beneficiarului şi criterile sale de alegere, reprezantantul firmei ALFA face prezentare a produselor sale şi, printr-o criză de sinceritate va enumera toate noncalităţile produsului A, sfătuind cumpărătorul să nu-l utilizeze. In schimb va recomanda cu căldură utilizarea produsului B care, spre deosebire de produsul A, este o realizare remarcabilă a firmei ALFA şi care îi va satisface toate trebuinţele.

O altă tehnică este "tehnica răţoiului şchiop" prin care se sacrifică ceva de mică importanţă pentru noi, atrăgâdu-se atenţia asupra tuturor punctelor dezavantajoase pentru partener legat de obiectul respectiv. Se câştigă în felul acesta încrederea partenerului pentru probleme de importanţă majoră.

Produsul oferit de noi va satisface necesităţile dumneavoastră, dar din păcate, echipa care a conceput geanta suport în care se păstrează produsul a avut gusturi îndoielnice. Nu a reuşit să găsească nici forma corespunzătoare şi nici culoarea adecvată. Aceste genţi ne fac pur şi simplu firma de râs. Am primit foarte multe reclamaţii de la clienţi legate de culoare a şi forma genţii. Am fost nevoiţi să schimbăm personalul de la acest sector şi sperăm că vom reuşii să înlocuim cât de curînd acest model. Oricum, putem convenii ca imediat ce va apare pe piaţă noul model de geantă suport să o înlocuim pe aceasta, necorespunzătoare, pe care o livrăm cu produsul solicitat.

Utilizarea în exces de zel a "tacticii dezvăluirii complete", prin divulgarea unor secrete sau prin efectuarea unor confidenţe cu caracter personal, exagerate, poate duce la un efect contrar celui aşteptat, un efect de neîncredere, partenerul având reţineri faţă de o persoană care este "gură spartă", care nu are decenţa de a ţine un secret, care-şi dezvăluie intimităţile.

In practică, "tactica dezvăluirii complete" este foarte rar utilizată întrucât dacă partenerul nu urmăreşte o înţelegere comună, ci doar avantajul lui propriu, va putea folosi informaţiile prezentate de noi împotriva noastră pe parcursul desfăşurării tratativelor.

7.4.28. TACTICA INTOXICĂRII STATISTICE

Statistica este intensiv folosită în conducerea proceselor economice, metodele statistice făcând parte integrată din metodologia de conducere economică.

Cu ajutorul statisticii se extrag informaţiile necesare luării unei decizii pe baza materialului statistic analizat. Din acest motiv foarte multe firme "aleargă" după date statistice.

Această "foame" de date statistice trebuie satisfăcută.

"Tactica intoxicării statistice" a adversarului constă în "bombardarea" lui, în rafale epuizante cu tot felul de date statistice, studii, extrase din presă, selecţii din oferte, manuale, broşuri etc.

Datele statistice utilizate vor fi selecţionate cu grijă, în aşa fel încât să fie prezentat tot ceea ce este în sprijinul afirmaţiilor făcute de noi şi înlăturate toate elementele care ne contrazic.

Datele trebuie însă să fie reale şi să provină din surse inatacabile. Cu cât sursele sunt mai autoritare, cu atât efectul de intimidare este mai puternic şi adversarul va avea sentimentul că nu şi-a pregătit suficient runda de negocieri.

Pe parcursul negocierilor partenerul va fi intoxicat cu o serie de informaţii autentice şi inatacabile, sursele din care provin fiind de mare încredere şi la îndemâna partenerului. Dacă acesta va controla veridicitatea informaţiilor noastre va constata că nu este minţit.

Ceea ce nu realizează şi nu trebuie să realizeze partenerul este prezentarea unor informaţii incomplete, în sensul că acestea, înainte de a fi lansate, au suferit un proces de "cosmetizare", tot ceea ce nu servea intereselor noastre fiind înlăturat.

Partenerul va avea un sentiment de jenă, o senzaţie că nu este suficient de documentat, că nu este pregătit suficient pentru susţinerea argumentelor sale şi va dori să termine mai repede negocierile şi să iasă din starea de inferioritate în care este pus.

"Societatea noastră a fost înfinţată acum 60 de ani, timp în care a avut relaţii comerciale cu 215 firme din 38 de ţări. Produsele noastre se găsesc în 117 unităţi economice din ţară. Directorul nostru este directorul cel mai bine plătit din toţi directorii firmelor cu profil asemănător din ţară. Departamentul nostru de cercetare-proiectare numără 30 de salariaţi cu pregătire superioară, din care 15 sunt doctori în ştiinţe. Şeful compartimentului de atestare a calităţii este absolvent a trei facultăţi şi are două doctorate. Utilajul pe care vi-l propunem spre achiziţionare are în compunere 1214 repere din care 917 sunt create în atelierele noastre….."

Nu s-a menţionat că relaţiile comerciale cu cele 38 de firme au fost făcute în calitate de beneficiar şi nu de furnizor, că departamentul de cercetare nu a creat nimic original până în prezent, că cele trei facultăţi absolvite de către şeful compartimentului de atestare a calităţii sunt istoria, filologia şi teologia şi este doctor în istorie şi teologie, că s-au primit de la începutul anului un număr de 116 de reclamaţii de la cei 117 beneficiari , că produsul care constituie obiectul negocierii nu a avut până în prezent nici un solicitant, că….

Tactica nu are şanse însă în faţa unui partener bine documentat care este în stare să completeze datele furnizate de noi cu elementele pe care le-am omis sau în faţa unui partener abil care să refuze să intre în "hăţişul" excesului de informaţii.

Aplicarea "tacticii de intoxicare statistică" a adversarului în faţa unui partener ce utilizează "tactica reprezentantului cu prerogative limitate" şi care trimite

o echipă de specialişti, experţi într-un anumit domeniu, este riscantă întrucât aceştia pot fi bine documentaţi şi ne pot ridiculiza.

7.4.29. TACTICA STRESĂRII

Stresul provoacă organismului uman o stare anormală şi el este resimţit în diferite feluri de oameni diferiţi. Ceea ce i se pare cuiva un lucru minor, altei persoane i se pare de nesuportat.

"Tactica stresării" adversarului se utilizează în cazul negocierilor cu un adversar dificil, neprincipial, dispus să se angajeze în tratative dure şi prelungite.

Negocierea prin ea însăşi este o activitate stresantă, întrucât în cadrul ei negociatorul este:

- neliniştit în legătură cu rezultatul;
- emotiv în privinţa comportării celorlalţi;
- nesigur cu privire la consecinţele ofertei;
- îngrijorat de intenţiile celorlalţi;
- preocupat de ideea că nu se comportă conform aşteptărilor proprii sau ale şefilor lui etc.

Stresul nu poate fi eliminat din activitatea de negociere. "Tactica stresării" are ca scop amplificarea stării de stres a adversarului şi modificarea pe această cale a comportamentului lui, în sensul dorit de noi.

Tactica constă în folosirea de manevre laterale care, deşi nu sunt ofensatoare, au rolul de a sâcâi şi deranja adversarul, punându-l în situaţia de a grăbi finalul negocierilor. Prin utilizarea acestei tactici se urmăreşte slăbirea rezistenţei fizice şi psihice a adversarului pentru a-i bloca argumentaţia insistentă.

Printre tehnicile şi manevrele utilizate în vederea stresării partenerului menţionăm:

- asigurarea unei cazări necorespunzătoare care să nu-i permită să se odihnească;
- servirea de mese generoase cu preparate care nu-i plac sau nu are voie să le mănânce;
- organizarea de vizite prelungite în locuri total neinteresante;
- aşezarea partenerului la masa tratativelor într-o poziţie necorespunzătoare (cu faţa spre o sursă de lumină iritantă, pe un scaun care scârţâie, lângă o sursă de căldură excesivă sau într-un curent de aer umed şi rece etc.);
- deranjarea sistematică a tratativelor (uşi care se deschid din întâmplare, zgomote agasante, întreruperea discuţiilor pentru a se comunica ceva unui membru al echipei de negociere sau pentru a se vorbi la telefon etc.);
- întreruperea argumentaţiei partenerului printr-o serie de întrebări obsedante;
- nelăsarea partenerului să-şi exprime argumentele;
- neacordarea atenţiei spuselor partenerului;
- neînţelegerea unor lucruri clare;

- reformularea defectuoasă a afirmaţiilor partenerului;
- sugerarea celeilalte părţi că afirmaţiile lor nu impresionează, mai ales când aceştia îşi exprimă punctele cele mai puternice şi mai concrete;
- devalorizarea concesiilor făcute de partener;
- amplificare unor conflicte imaginare;
- implementarea unei "idei fixe";
- amânarea nejustificată a unor discuţii;
- punerea la îndoială a realităţii;
- punerea sub semnul întrebării a propunerilor partenerului;
- punerea sub semnul întrebării a competenţei partenerului;
- lăudarea competitorilor partenerului, crearea impresiei cunoaşterii numelui lor de botez şi neamintirea numelui partenerului;
- rătăcirea unor materiale şi documente;
- purtarea de şedinţe de negociere interminabile cu scopul vădit de a pierde timpul;
- cicălirea partenerului etc.

Identificarea acestei tactici de către partener face ca ea să poată fi uşor neutralizată prin:

- indiferenţa faţă de anumite lucruri şi perceperea acestor tehnici cu calm sau chiar cu amuzament;
- ironizarea propriei persoane;
- abordarea problemelor negocierilor în mod separat de personalitatea participanţilor;
- concentrarea mai mult asupra intereselor decât asupra problemelor;
- temperarea ritmului negocierilor;
- luarea de măsuri de relaxare înainte şi după şedinţele de negociere;
- privirea lucrurilor în perspectivă;
- manifestarea siguranţei de sine;
- concentrarea asupra altei probleme etc.

7.4.30. TACTICA OBOSELII

Spre deosebire de "tactica stresării" prin care se încearcă asigurarea unui disconfort şi a tracasării a adversarului, prin utilizarea "tacticii oboselii" se încearcă epuizarea fizică şi psihică a acestuia prin "tragerea de timp" în cadrul unor discuţii prelungite.

Tactica se bazează pe modificarea puterii de concentrare a partenerilor pe durata negocierii şi pe rezistenţa diferită la oboseală a părţilor.

Tactica este folosită de negociatorii cu o rezistenţă deosebită la oboseală, care "ajută" partenerul să ajungă în zona în care concentrarea lui este foarte apropiată de zero.

In mod normal concentrarea unui negociator pe parcursul desfăşurării tratativelor se prezintă ca în figura 7.8.

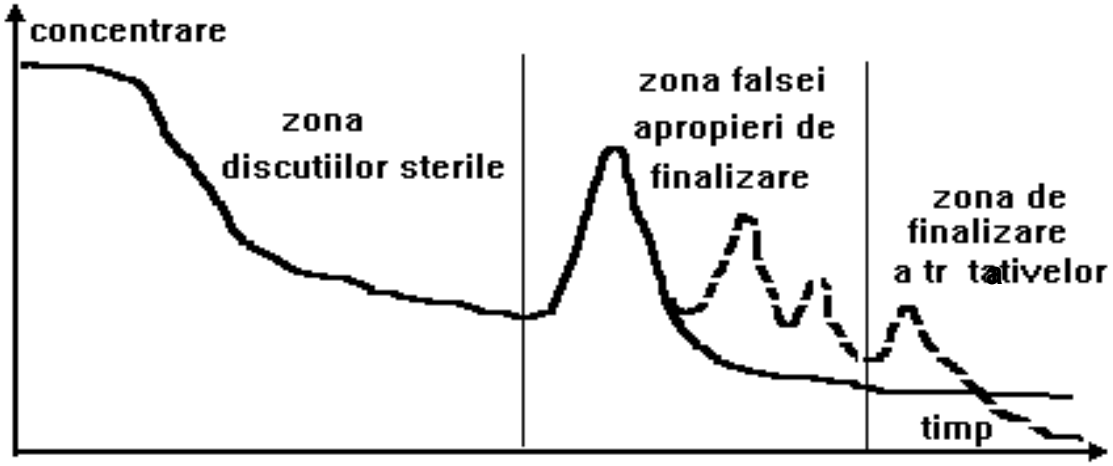

Fig 7.8. Graficul variaţiei în timp a puterii de concentrare

Concentrarea iniţială slăbeşte întâi mai rapid, apoi mai lent, declin care continuă până la etapa finală când va reveni pentru scurtă durată la cote înalte. Atunci când îşi dă seamă că este în preajma obţinerii unei concluzii are loc o reîmprospătare a energiei, dar numai pentru o perioadă scurtă de timp, după care, orice prelungire a întâlnirii va fi la un nivel scăzut al concentrării prin urmare neproductiv.

Un negociator care utilizează “tactica oboselii” va face tot posibilul ca în prima etapă, cea a concentrării maxime să se poarte discuţii sterile care să conţină banalităţi. Se va readuce la “normal” atenţia partenerului printr-una sau mai multe false apropieri de finalitatea negocierilor, ca în ultima parte a timpului, în zona în care gradul de oboseală a partenerului este foarte ridicat şi în care concentrarea sa este aproape de zero să se forţeze nota şi să se impună propriile obiective.

Partenerul de negociere nemaiavând resursele necesare şi rezistenţa fizică şi psihică de a continua, lupta fiind anulată, va dori să scape de “chin” şi să termine o dată negocierile şi va face toate concesiile ce-i sunt impuse.

Apărarea împotriva aplicării acestei tactici se poate face stabilind încă de la început momentul în care negocierile sau secvenţele de şedinţă ale negocierilor iau sfârşit. De asemenea, se poate utiliza “tactica time out” sau “tactica alternării negociatorilor”.

7.4.31. TACTICA IZBUCNIRII NERVOASE

Multe decizii nu sunt luate în mod raţional şi foarte des câştigătorul unei dispute va fi cel care se consideră mai puternic. In situaţia în care se constată că partenerul nu este suficient de pregătit în susţinerea cauzei, că este emotiv sau îi este frică să lupte se utilizează “tactica izbucnirii nervoase”.

La utilizarea acestei tactici negociatorii vor face mişcări bruşte, puternice şi emoţionale, vor lovi masa, vor folosi privirea, ţinuta, gesturile, vocea şi se vor arată foarte supăraţi şi nemulţumiţi.

Printr-o tactică agresivă se poate obţine ceea ce se doreşte fără a există o justificare, dar numai în situaţia în care partenerul are un psihic labil şi excesul de duritate îl face să renunţe la luptă.

La înlănţuirea agresivă a partenerului, dacă acesta este un negociator slab, el nu va mai judeca lucid şi detaşat şi va putea cade pradă unor reacţii spontane, cum ar fi :

- să devină la rândul lui nervos, pierzându-şi cumpătul şi putând fi uşor manevrat;
- să cedeze şi să se predea fără condiţii, să renunţe la luptă, să accepte toate concesiile cerute;
- să rupă brusc relaţiile şi să renunţe să mai facă afaceri cu noi;
- să simuleze calmul şi să nu ia în seamă comportamentul faţă de el.

Dacă în urma izbucnirii nervoase a unei părţi aflate în negociere cealaltă parte face o concesie, în situaţii foarte rare partea "nervoasă" se va declara mulţumită şi va da şi ea "ceva". De obicei, va privi aceasta concesie ca un semn de slăbiciune şi va cere mai mult, şi în curând va aspira numai la a primi. Va obliga partenerul să facă concesie după concesie, cealaltă parte necedând nimic şi rămânând în continuare nervoasă şi supărată.

Un mod de a îndepărta "supărarea" este suspendarea negocierilor, fie temporar, fie permanent.

Creierul uman este construit astfel încât emoţiile (între care şi supărarea sau reacţia la o izbucnire nervoasă) sunt plasate într-o parte a sa, în timp ce gândirea raţională în altă parte. O dată ce creierul s-a fixat pe modul de gândire emotiv, partea raţională este scoasă din uz. Partea "supărată" nu va recepţiona mesajele raţionale.

Un alt mod de a ne apăra de "tactica izbucnirii nervoase" este acela de a ne păstra calmul şi de a nu intra într-un comportament emoţional sau de a reacţiona emotiv la comportamentul partenerului de afaceri. Dacă el strigă nu este bine să răspundem la fel, ci trebuie să ne păstrăm calmul şi raţiunea şi printr-o contratactică de stresare şi tracasare sau o tactică de obosire a partenerului îl putem aduce unde dorim.

Dacă noi folosim "tactica izbucnirii nervoase", atunci ea trebuie utilizată cu reţinere, numai la momentul oportun şi numai în faţa anumitor adversari.

Există şi negociatori care şi-au format o reputaţie de oameni impulsivi şi inabordabili.

7.4.32. TACTICA PRESIUNII TIMPULUI

Timpul reprezintă cel mai temut element de presiune. Negocierile ocupă timpul ce le stă la dispoziţie.

Prin utilizarea "tacticii presiunii timpului" în cadrul negocierilor se stabileşte momentul în care tratativele vor lua sfârşit sau termenul limită al unei secvenţe de şedinţă de negociere.

Există posibilitatea ca termenul final să fie agreat de ambele părţi (şi nu impus de una din ele) situaţie în care atmosfera tinde să se încălzească, să devină mai destinsă. In situaţia în care este stabilită unilateral, impusă de una din părţi, se pot genera resentimente şi atitudini agresive. Se practică ambele posibilităţi.

Existând un program al negocierilor, un termen limită, se pot utiliza diferite tertipuri şi manevre de tergiversare, se pot găsi pretexte pentru diverse amânări astfel încât problemele delicate să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere.

Intrând în zona crizei de timp încep să apară o serie de fenomene precum:

- crearea unei stări de disconfort;
- adăugarea unor elemente suplimentare de stres la o situaţie deja stresantă;
- disfuncţionalitatea echipei de negociere, deoarece există viteze distincte de percepţie la diferiţi negociatori şi timpul nu permite aducerea lor la unison;
- luarea unei decizii grăbite, indiferent pe cine avantajează aceasta.

7.4.33. TACTICA OFERTEI PSIHOLOGIC – COMBINATIVE

"Tactica *ofertei* psihologic-combinative" presupune lansarea mai multor variante secundare care să facă în aşa fel încât varianta de bază să pară cea mai atractivă. Ofertele variantelor secundare reprezintă oferte false.

Se practică o schemă de negociere bazată pe saltul de la o extremă la alta şi pe acţiunea legii contrastului. Sărind de la o extremă la alta ajuţi contrastul să acţioneze.

Fig.7.9. Tactica *ofertei psihologic-combinative*

Pe rând se prezintă mai multe variante de realizare a obiectivului. Fiecare variantă are părţi bune şi părţi rele. Varianta vizată are în compunere părţile bune din celelalte variante (fig.7.9). In felul acesta, varianta devine atractivă, accentuându-se contrastul între avantajele pe care le prezintă acceptarea ei şi dezavantajele rezultate din refuzul acesteia.

In prezentarea variantelor partenerul nu trebuie să aibă la dispoziţie prea multe posibilităţi din care să aleagă, deoarece un număr mare de variante poate duce la scăderea capacităţii sale de decizie.

Un număr prea mare de variante face să crească gradul de incertitudine al partenerului.

Această tactica se mai numeşte şi "vânzarea în trei paşi", deoarece se utilizează în tehnica vânzărilor, paşii fiind:

- prezentarea unui produs de o calitate relativ ridicată (partea bună) dar foarte scump (partea rea);
- prezentarea unui produs la un preţ intermediar (partea bună) dar de calitate îndoielnică (partea rea);
- prezentarea unui produs de calitate relativ ridicată, apropiată cu cel din prima variantă la un preţ intermediar.

Este evident că al treilea produs iese în evidenţă şi va fi imediat acceptat.

In cazul în care se utilizează pentru vânzări, tactica scoate în evidenţă efectul de contrast între extremele preţurilor şi al calităţii.

O tehnică interesantă a acestei tactici este aşa numita "tehnica frontului rusesc" prin care se determină partenerul să accepte o soluţie nedorită prin obligarea lui să aleagă între două soluţii neplăcute, însă una este atât de dezagreabilă încât va fi încântat să opteze pentru cea care deranjează mai puţin.

La o negociere cu sindicatele patronatul prezintă următoarele variante:

- se acceptă majorările de salarii propuse de sindicate şi nu se face nici o reducere de personal dar, în trei sau patru luni se va declara falimentul firmei şi aceasta va închide porţile, lăsând pe drumuri întregul personal;
- se acceptă majorările de salarii propuse de sindicate dar, se vor disponibiliza 50% din salariaţii firmei;
- se va mării salariile numai cu 10% din cât s-a solicitat de sindicate păstându-se "aproape" integral numărul de salariaţi ai firmei.

7.4.34. TACTICA PARAFRAZĂRII

"Tactica parafrazării sau reformulării" constă în repetarea a tot ceea ce spune partenerul de discuţie cu propriile noastre cuvinte, menţionând că este opinia lui asupra problemei respective. Nu trebuie spusă propria părere şi nici nu trebuie contrazis. Parafrazând, i se dă sentimentul partenerului că a fost înţeles.

Această tactică pleacă de la ideea că în modul de gândire al unui om există o inerţie mai mică sau mai mare, şi se acţionează de aşa natură încât să se folosească această inerţie în folosul nostru.

Se vor putea stăpâni mai uşor regulile jocului în momentul în care se înţelege faptul că problema nu stă în a determina partenerul să recepţioneze ceea ce vrem, ci să îl lăsăm să vadă în felul lui propriu.

Reformulând ideile partenerului acestea apar într-o formă uşor modificată şi încet, pe nesimţite se alege o altă direcţie, cea dorită de noi.

Dacă am înţeles bine dumneavoastră aţi propus ca..... şi pentru a-mi clarifica problema vă rog să mă lămuriţi cu.....

O dată cu reformularea cerem eventuale noi lămuriri, în felul acesta avem mai uşor posibilitatea de a obţine informaţii suplimentare.

Dirijând partenerul cu ajutorul unor reformulări succesive în direcţia dorită, avem posibilitatea de a-l determina să se implice în căutarea unor soluţii posibile. Dacă încercăm să ne impunem punctul de vedere s-ar putea ca adversarul să-l întâmpine cu resentimente şi fără convingere. Dacă este implicat în logica care duce la o anume decizie, dacă se consideră autorul ei, o va considera în mare măsură inevitabilă şi "unică soluţie".

Fiecare obiecţie a adversarului trebuie să constituie o trambulină pentru scoaterea în evidenţă a părţilor pozitive ale propriilor păreri şi crearea impresiei adversarului că, în esenţă, i se oferă exact ceea ce doreşte.

Există mai mute posibilităţi de reformulare:

- reformularea selectiv pozitivă, prin care se reţine tot ceea ce a afirmat pozitiv partenerul şi se relansează discuţia privind maximizarea elementelor pozitive şi minimizarea impactului pe care-l are elementul negativ;
- reformularea selectiv negativă, ce se utilizează când partenerul scapă o părere cu privire la un inconvenient al vreunui concurent al nostru şi prin reformulare se va da amploare acestui inconvenient, evitând a se vorbi despre vreun avantaj;
- reformularea selectiv interogativă, care constă în adresarea unor întrebări pozitive urmate de o evidenţiere a avantajelor obiectului criticat;
- reformularea evazivă, ne permite ca acţionând cu abilitate să schimbăm cursul discuţiei, făcând posibilă ieşirea dintr-un impas conflictual şi intrarea într-un dialog mai cooperant.

7.4.35. TACTICA STUDIULUI PE SUBGRUPURI

"Tactica studiului pe subgrupuri" constă în împărţirea echipelor de negocieri în subgrupe, fiecare subgrupă analizând diferite aspecte ale negocierii, luate separat. Ea se aplică în cazul negocierilor foarte complexe, când este necesar a se analiza şi negocia un volum mare de date care necesită o expertiză completă a situaţiei. In felul acesta se ajunge la formarea unei echipe numeroase de negociatori, lucru ce nu este confortabil în cadrul tratativelor.

Am arătat anterior, când s-a discutat despre dimensionarea optimă e echipelor de negociere că un lider nu poate controla o echipă numeroasă şi dacă s-ar discuta cu toată lumea, toate problemele, negocierea ar fi foarte greoaie şi ar dura foarte mult.

In acest sens, se va privi obiectul negocierii sub diferitele lui aspecte, fiecare aspect constituind un obiect separat de negociere, care va fi de competenţa unui subgrup format din 3-4 persoane.

Deci, practic se aranjează mai multe subnegocieri în care un subgrup de-al nostru negociază separat cu un subgrup al celorlalţi.

Subgrupurile vor fi formate din acei membri ai echipelor de negociatori care răspund de problemele respective în cadrul propriilor organizaţii, iar soluţiile oferite vor fi utilizate în mod eficient de echipele principale la negocierea în ansamblu. In felul acesta negociatorii de bază vor fi degrevaţi de o serie de probleme care vor fi preluate de subgrupele specializate, ei având timpul şi posibilitatea de a se ocupa de problemele majore ale negocierii.

Negociatorii de bază pun cap la cap rezultatele obţinute de specialiştii din subgrupuri, dând formă documentelor finale.

7.4.36. TACTICA SCURTCIRCUITĂRII

In situaţia în care suntem puşi în faţa unor negociatori foarte puternici, foarte buni specialişti în problema care ne interesează şi care posedă o dominare psihologică care nu ne convine, putem ocoli adversarul prin ridicarea negocierii la un rang ierarhic superior.

Neputând determina pe negociatorii filiallei din Satu Mare a firmei FRIGOELECTRICA S.A să accepte concesile solicitae, negociatorii firmei ICS s.r.l. au apelat la conducerea centrală a firmei FRIGOELECTRICA. Aici au întâlnit persoane conciliante, flexibile, cu care în numai câteva minute au reuşit sâ rezolve o negociere ce tărăgana de mai bine de două luni. De asemenea a lăsat să se înţelegă la conducerea firmei FRIGOELECTRICA că este posibil ca cei de la filiala din Satu Mare să aibe unele motive, determinate de interese personale, să tărăgăneze negocierile.

“Tactica scurtcircuitării” nu reprezintă altceva decât ocolirea verigii dificile.

Tactica este posibilă în situaţia în care organizaţia partenerului de afaceri are un grad ridicat de centralizare, iar delegarea autorităţii către echipa de negociere este deficitară.

Pregătirea utilizării “tacticii scurtcircuitării” se face prin crearea de suspiciuni la adresa echipei de negociere. Aceste suspiciuni justifică trecerea negocierilor la o treaptă ierarhică superioară.

O tehnică a acestei tactici este “tehnica privind în sus”, care presupune că ori de câte ori nu se poate ajunge la o înţelegere cu cel care negociază, acesta să fie invitat să-şi consulte şeful sau şeful şefului său.

Înainte de a lua o hotărâre definitivă ar fi bine de a vă sfătui cu domnul ministru X. Sunt convins că de pe poziţia pe care o deţine are posibilitatea să vadă lucrurile mai obiectiv şi să stabilească care sunt interesele reale ale economiei na’ionale în general şi ale dumneavoastră în particular.

Pentru a contracara o asemenea tactică trebuie în primul rând aduse obiecţii puternice şi este necesar ca propriul şef să confirme că tactica folosită de partener este defectuoasă.

De asemenea această tactică poate fi evitată printr-o bună organizare a unităţii şi emiterea unui mandat clar pentru echipa de negociere, mandat care să specifice obiectul, obiectivele, strategia şi limitele de acţiune .

Atât timp cât echipa se află în limitele mandatului, nici şeful, nici şeful şefului nu au ce căuta la masa tratativelor.

7.4.37. TACTICA CERŞITULUI

"Tactica cerşitului" constă în impresionarea adversarului cu "necazurile" noastre, făcându-se un apel emoţional la bunăvoinţa şi fair-play-ul lui.

Adversarul, cu satisfacţia de a ne vedea admiţând înfrângerea şi fiind la "picioarele" sale poate ne va cruţa pentru a ne impresiona şi mai mult.

Mai sunt câteva zile şi intrăm în sezonul friguros şi nu avem combustibilul necesar. Dacă ne prinde iarna cu actualele stocuri riscăm să lăsăm populaţia, spitalele, şcolile şi grădiniţele în frig. Vă daţi seama în ce situaţie ne punem. Având în vedere că ne cunoaştem de atâta vreme, vă rog să ne ajutaţi să ne refacem stocurile de combustibil. Vă cer aceasta şi ca pe o favoare pe care mi-o faceţi mie personal, dat fiind faptul că dacă lucrurile iau o întorsătură proastă eu voi fi ţapul ispăşitor şi-mi periclitez cariera…

In general partenerul, în cazul în care răspunde cu bunăvoinţă cererilor noastre, nu o face cu totul şi cu totul dezinteresat.

După ce a acceptat solicitările noastre şi a făcut concesia "cerşită" se aşteaptă din partea noastră la recunoştinţă sau bună purtare. El va căuta să obţină în schimb o anumită reacţie comportamentală din partea noastră, şi bineînţeles cu prima ocazie va menţiona şi va solicita aceasta.

Tactica se aplică în situaţii disperate, ca o ultimă încercare de rezolvare a problemei. In general însă, nu duce la succes.

7.4.38. TACTICA ERORILOR DELIBERATE

"Tactica erorilor deliberate" se aplică la finalizarea tratativelor, în momentul în care se întocmesc documentele finale, documente ce vor fi semnate de părţi şi vor trebui respectate.

Tactica constă în omisiunea, schimbarea sau adăugarea unor cuvinte care au fost, respectiv nu au fost pronunţate la masa tratativelor, astfel încât să ducă la modificarea favorabilă a unor clauze contractuale.

In situaţia în care partenerul îşi dă seama de modificarea făcută, înainte de semnarea contractului, se invocă că "a greşi este omeneşte" sau "numai cine nu munceşte nu greşeşte", după care greşeala este corectată, iar "păcătosul" iertat.

Cunoscând că există posibilitatea aplicării acestei tactici este util de a verifica cu mare atenţie, în detaliu, documentele finale, pentru a nu se strecura vreo greşeală făcută cu voie sau fără de voie.

7.4.39. TACTICA COLABORĂRII

A colabora înseamnă a negocia în perfect acord. Prin această tactică se solicită partenerului de afaceri să găsească soluţii în vederea ieşirii din impas şi a rezolvării problemei asupra căreia nu suntem de acord.

"Dacă a-ţi fi în locul meu cum a-ţi proceda?"

Tactica este aplicabilă partenerilor cooperanţi dar total ineficientă partenerilor conflictuali.

7.4.40. TACTICA TRIUNGHIULUI

"Tactica triunghiului" constă în crearea unui triunghi (fig.7.10) în care unul din vârfuri îl reprezintă o obiecţie ce trebuie rezolvată, iar celelalte vârfuri constituie nişte argumente deja acceptate de partenerul de afaceri.

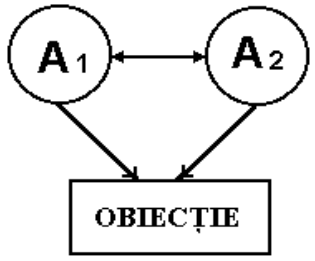

Fig.7.10 "Tactica triunghiului"

Tactica constă în pregătirea construcţiei triunghiului.

Prin găsirea argumentelor A1 şi A2, care sunt net în favoarea partenerului se pregăteşte terenul atacării obiecţiei. Este şi mai bine dacă argumentele A1 şi A2 au fost aduse chiar de partener. La momentul respectiv am răspuns la aceste argumente prin contraargumente şi în final ne-am declarat învinşi şi le-am acceptat.

Din momentul în care partenerul este convins de soliditatea lui A1 şi A2 precum şi de avantajele câştigate prin acceptarea de ambele părţi a acestor argumente, putem completa triunghiul prin vârful care ne interesează.

Gheorghe Bulă trebuie să plece într-o delegaţie şi ştie că dacă solicită şefului său să-i accepte utilizarea autoturismului propriu acesta nu ar fi de acord pe motiv că ar încărca cheltuielile firmei. De aceea va aplica tactica triunghiului:

A1: - Credeţi că ar trebui să prezentăm cu această ocazie şi materialele publicitare?
- Bineînţeles, scopul principal al deplasării este tocmai prezentarea acestor materiale şi de a distribui broşurile cu date despre firma noastră, pe care le-am făcut, potenţialilor parteneri de afaceri din oraşul X.

A2: - Atunci ar trebui să ne grăbim să trimitem prin poştă materialele şi să sperăm că vor ajunge la timp.
- Imposibil. Prin poştă face foarte mult şi există riscul să nu ajungă în timpul necesar. Ar fi mai bine dacă luaţi dumneavoastră materialele.

Obiecţie: - Dar au mai mult de 30 de Kg. Poate doar dacă îmi permiteţi să mă deplasez cu autoturimul propriu…

In prima etapă susţinerea acestui vârf (obiecţiei) va fi respinsă de partener. Argumentaţia noastră va consta tocmai în demonstrarea legăturilor care există între

A1, A2 şi a obiecţiei în cauză. Jocul constă în trecerea de la un argument la altul punând pe prim plan beneficiile şi interesele partenerului.

7.4.41. TACTICA IZOLĂRII

"Tactica izolării" constă în blocarea tratativelor asupra unei probleme importante pentru ambele părţi şi asupra căreia nici un partener nu cedează.

Tactica constă în utilizarea acestei blocări pentru rezolvarea de ansamblu a tuturor celorlalte probleme relativ minore faţă de aceasta.

Se izolează problema în cauză de restul problemelor de comun acord cu partenerul şi se încearcă determinarea acestuia de a fi de acord că "exceptând această problemă dificilă restul problemelor sunt rezolvate".

La negocierea cu firma CHIMICA S.A, încă de la început, beneficiarul şi-a exprimat dezacordul asupra faptului că furnizorul livrează produsele ambalate în saci de palstic. Practic întreaga discuţie s-a centrat asupra ambalajului, asupra riscurilor de distrugere sau pierdere a produsului pe timpul transportului, în fine asupra pericolului ce-l prezintă asupra mediului utilizarea unui ambalaj necorespunzător. Bineînţeles nu s-a mai discutat nimic despre celelalte clauze. S-a considerat că acestea se rezolvă de la sine dacă se ajunge la o înţelegere în ceea ce priveşte ambalajul !…

Dacă partenerul acceptă înseamnă că am rezolvat toate celelalte obiective, că partenerul a acceptat tacit condiţiile puse de noi la obiectivele aşa-zise minore, rămânând a se negocia numai "obiectivul major". Acesta, izolat de restul problemelor, se va negocia folosind o altă tactică.

7.4.42. TACTICA COLOMBO

"Tactica Colombo" constă în a face pe ignorantul, pe naivul, pe neajutoratul, care pune multe întrebări, care are nevoie de ajutor în privinţa înţelegerii detaliilor, determinându-l în felul acesta pe partener să ofere informaţiile de care avem nevoie.

Vom lăsa impresia că nu ne pricepem şi că avem nevoie de consultanţă de specialitate, afişând un aer umil în faţa partenerului atotcunoscător. Se lasă să se înţeleagă că informaţiile primite sunt noi şi utile pentru noi chiar dacă în realitate nu sunt. Partenerul considerându-ne neajutoraţi va fi dezarmat şi în felul acesta vulnerabil. Peste această impresie pe care o lăsăm, de necunoscători şi neajutoraţi trebuie să suprapunem însă o insistenţă obsedantă.

7.4.43. TACTICA JOCULUI DE TENIS

În jocul de tenis se punctează toate greşelile făcute de adversar. Dacă adversarul trimite mingea în afara terenului este punct pentru noi, dacă trimite mingea în plasă este de asemenea punct pentru noi, ş.a.m.d. În felul acesta se

încearcă să se determine partenerul să trimită mingea în afara terenului sau în plasă, se determină acesta să greşească pentru a putea puncta.

În negocierile în care se utilizează tactica jocului de tenis nu ne bazăm pe argumentaţiile noastre, pe puterea noastră de negociere, ci pe slăbiciunile şi greşelile partenerului de afaceri. El, prin diferite metode este încurajat să greşească şi de greşelile lui profităm în a ne atinge scopul.

Tactica se poate aplica în faţa unor negociatori neprofesioonişti, neexperimentaţi, slab pregătiţi din punct de vedere profesional.

7.4.44. TACTICA AMENINŢĂRILOR

Ameninţările contribuie la creşterea tensiunilor în cadrul negocierilor. O dată pornit caruselul ameninţărilor este foarte greu de oprit.

Ameninţările se prezintă sub două forme:

- obligativitatea; dacă adversarul nu face lucrurile specificate, noi vom proceda în consecinţă;
- descurajarea, prin care se încearcă stoparea acţiunilor adversarului care nu ne convin.

Ameninţările îşi pot atinge scopul fără a fi puse în aplicare sau se poate întâmpla să nu fie luate în serios, situaţie în care ar trebui materializate sau retrase.

O ameninţare care îşi atinge scopul fără a fi pusă în aplicare constituie o manevră tactică efectuată pe un adversar care, în condiţiile existente nu este capabil pentru moment să se opună ameninţării, dar imediat ce situaţia se schimbă va căuta să-şi ia revanşa.

Lansarea unei ameninţări explicite este mai convingătoare decât o ameninţare voalată, însă este în acelaşi timp mai restrictivă pentru cel care o lansează. In situaţia în care este ignorată, cel care apelează la ea nu are de ales: ori o pune în aplicare ori îşi pierde credibilitatea.

Ameninţările imprecise lasă la îndemâna celui care le lansează libertatea de a hotărî dacă şi cum le va materializa, însă cu cât sunt mai neclare, cu atât devin mai puţin convingătoare.

Ameninţările făcute de formă constituie un risc, deoarece există pericolul pierderii credibilităţii fără a obţine concesiile dorite.

7.4.45. TACTICA DEZBINĂ ŞI STĂPÂNEŞTE

In situaţia în care se percepe că în echipa adversă există un dezacord între unul sau mai mulţi membrii, se poate profita de această situaţie, convingând unul din membrii acestei echipe de avantajele propunerilor noastre şi folosirea lui în lămurirea celorlalţi .

Dacă se reuşeşte atragerea de partea noastră a unui membru din echipa partenerului, atunci cei rămaşi vor avea de luptat nu numai împotriva noastră, ci vor

trebui să facă faţă presiunilor venite din interiorul propriei echipe. Dacă se identifică un negociator fără experienţă sau insuficient motivat din echipa adversă, acesta poate fi mai uşor convins, folosind pentru aceasta ambiţia şi nepriceperea lui şi determinându-l să influenţeze discuţiile în sensul dorit de noi.

7.4.46. TACTICA HOŢUL STRIGĂ HOŢUL

Este o tactică bazată pe persuasiune, pe tupeu. Înainte ca partenerul să poată obiecta asupra corectitudinii noastre, o facem noi. Practic ne acuzăm partenerul că practică tocmai metodele pe care vrem să le practicăm noi, că urmăreşte să ne păcălească.

Este o tactică neelegantă de negociere, dar foarte des practicată atît în lumea afacerilor cât, şi mai ales, în lumea politică.

7.4.47. TACTICA ASOCIERII ŞI DISOCIERII

"Tactica asocierii şi disocierii" constă în asocierea obiectului supus negocierii cu o imagine sau persoană importantă. Se va încerca să se determine adversarul să accepte condiţii mai puţin favorabile pentru el, dat fiind faptul că persoana sau entitatea cu care el va colabora în cadrul afacerii ce se negociază se bucură de un mare prestigiu.

Trebuie să menţionăm că celebrul cântăreţ de operă Ionel Tenoru utilizează tocmai acest tip de şampon cu cel pe care îl oferă firma noastră…

In mod similar, dar în sens opus, un obiect poate fi discreditat prin asocierea cu o imagine sau cu o persoană neplăcută, contestată. Atunci când adversarul face o asociere reuşită se procedează imediat la o disociere.

Ceaa ce tocmai aţi afirmat a fost spus la unul din congresele partidului său şi de odiosul dictator Ceaşcă. Nu spun că nu a-ţi avea dreptate dar, …

7.4.48. TACTICA ULTIMEI OFERTE

Prin "tactica ultimei oferte" sau "a puţului secat" "se pune piciorul în prag" spunându-i-se adversarului ca nu i se mai poate face nici o concesie.

Dacă se apelează la această tactică trebuie menţinută, deoarece ultima ofertă care se transformă în "ofertă definitivă mai puţin un amănunt (sau două sau....)"produce un dezastru în ceea ce priveşte credibilitatea.

O ultimă ofertă formulată nepotrivit reprezintă un ultimatum provocator. Din acest motiv ultima ofertă mai mult se sugerează decât se exprimă clar.

Se lasă impresia partenerului că mai mult nu poţi ceda, că eşti la capătul drumului, că a sosit momentul unei hotărâri. Declaraţia, dacă se sprijină pe dovezi sunt şanse de reuşită.

In orice caz nu se va utiliza această tactică la începutul unei negocieri.

8. DESFĂŞURAREA NEGOCIERILOR

Procesul de negociere propriu-zis este alcătuit din runde succesive de contacte, schimburi de mesaje, argumentaţii, concesii şi acorduri, precum şi strategii şi tactici de negociere folosite de negociatori.

Negocierea obiectului care determină o astfel de acţiune, în vederea realizării obiectivelor pe care şi le propun partenerii de tratative, este, pentru fiecare caz unică. Din acest motiv trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- adaptarea pe parcurs a tacticii de negociere, care să asigure realizarea într-un timp cât mai scurt a obiectivelor propuse;
- întocmirea după fiecare rundă (în situaţia desfăşurării negocierilor în mai multe runde) a unui bilanţ amănunţit al realizărilor etapei respective, stabilirea modului de acţiune şi a obiectivelor rundelor următoare;
- întreruperea negocierilor să nu determine revenirea la problemele conciliate în rundele anterioare.

Negocierea propriu-zisă este puternic influenţată de:

- cultură;
- personalitatea negociatorilor;
- potenţialul de luptă al echipei de negociere.

● Cultura

Cultura influenţează durata negocierilor şi strategia utilizată. Deoarece cultura se referă la sistemul valorilor de bază dominante în societate, la normele morale şi comportamentale, credinţele, tradiţiile şi obiceiurile care constituie semnele apartenenţei la un anumit grup social, este greşit ca în practica de negociere să se ignore diferenţele dintre culturi.

Ceea ce face o persoană să fie un bun negociator într-o cultură poate să nu funcţioneze în altă cultură. Grupuri sociale distincte au idei diferite despre procedurile protocolare. Accentul plasat pe anumite aspecte, precum şi ordinea şi modul în care diferitele elemente ale negocierii sunt abordate, pot diferi în mod radical între culturi.

Diferenţele dintre culturi nu influenţează numai comportamentul superficial, ci sunt condiţii esenţiale pentru înţelegerea valorilor adoptate de negociatori. Fiecare persoană vine la masa tratativelor cu deprinderi şi obiceiuri de care, de multe ori, nu este conştient şi ele există numai în subconştientul său.

Un negociator competent trebuie să-şi dezvolte un stil potrivit propriilor aptitudini şi puncte forte, în conformitate cu caracteristicile culturii. Atunci când întâlneşte negociatori care acţionează în alte moduri, conform altor culturi este

important a le respecta punctele de vedere şi comportamentul, însă, fără a le fi supus.

In general, un negociator aparţinând unei anumite culturi devine suspicios cu partenerul de altă cultură care va încerca să-i imite atitudinea, dar îl va respecta pe acela care păstrându-şi propriile obiceiuri le va accepta şi pe ale sale.

- **Personalitatea negociatorului**

Performanţele unei negocieri depind în cea mai mare parte de personalitatea indivizilor angajaţi în realizarea ei.

Personalitatea negociatorului este dată de calităţile native ale acestuia: talent, răbdare, putere, farmec personal, comunicare spontană etc., precum şi de amprenta mediului de viaţă al acestuia: educaţie, formare, efort personal, experienţă etc.

Trăsăturilor de personalitate intrinseci li se adaugă şi caracteristicile legate de motivaţie.

Motivaţiile influenţează mult procesul de negociere, în principal argumentaţia, răbdarea, durata şi rezultatele negocierii.

Multe din calităţile negociatorului existente în stare latentă pot fi activate, accentuate prin pregătirea şi perfecţionarea în procesul de negociere.

Intregul complex de elemente care definesc existenţa umană - viaţa personală, sănătatea, studiile, comportamentul în mediul social, cultura, relaţiile umane, relaţiile familiare, pregătirea profesională etc. îşi pun amprenta asupra personalităţii negociatorului şi implicit asupra procesului de negociere.

- **Potenţialul de luptă al echipei de negociere**

Puterea de negociere sau potenţialul de luptă reprezintă totalitatea instrumentelor şi mijloacele cu care sunt înarmaţi negociatorii în vederea realizării acţiunilor lor.

Cu cât este mai bine pusă la punct activitatea de pregătire a negocierilor cu atât echipa de negociatori are posibilitatea să se descurce mai bine în faţa adversarului său, are un potenţial de luptă mai ridicat.

Negocierea se desfăşoară, în cele mai multe cazuri, în următoarea succesiune:

- protocolul sau priza de contact;
- comunicarea obiectivului tratativelor şi a obiectivelor declarate ale partenerilor;
- argumentaţia şi presuasiunea;
- critica presupunerilor şi lupta cu sine;
- căutarea soluţiilor, prezentarea concesiilor care se pot face;
- lupta cu propriul grup;
- finalizarea tratativelor.

8.1. PROTOCOLUL SAU PRIZA DE CONTACT

Protocolul sau priza de contact reprezintă partea de debut a negocierilor. In aparenţă, acesta este consacrat oricăror altor preocupări decât cele privind

negocierea propriu-zisă; se fac prezentări, se schimbă fraze de politeţe, se propun mici daruri simbolice, se poartă discuţii despre familie, vreme, sport, politică etc. Această acţiune este o introducere necesară şi explicabilă prin faptul că negocierea este un proces de comunicare interumană, care presupune un limbaj şi o atitudine adecvate, într-un climat corespunzător.

Atmosfera creată în această perioadă introductivă poate fi durabilă, însă în caz de eşec, este foarte greu sau chiar imposibil de îmbunătăţit ulterior.

8.1.1. PREZENTAREA

"Prima întâlnire a două personalităţi, seamănă cu amestecul într-o retortă a două substanţe chimice necunoscute: nu se ştie niciodată sigur care va fi reacţia" (George Butunoiu).

Perioada critică în crearea atmosferei de afaceri este scurtă, la nivelul secundelor sau cel mult câteva minute.

In general oamenilor le place să facă afaceri cu persoanele pe care le simpatizează. Vor face câteva concesii dacă vor crede că cealaltă persoană este prietenoasă, sinceră şi cinstită.

Din acest motiv prima impresie contează foarte mult.

Primele considerente, la începutul abordării, sunt aspectul exterior, conduita şi introducerea. Este important să se evite ţinuta neglijentă sau prea formală. Aspectul îngrijit şi plăcut este un considerent important, mergând până la detalii de genul prezentării unei cărţi de vizită "neşifonate".

Trebuie să se evite întârzierile, gesturile care trădează nervozitatea, fumatul, mestecatul gumei etc.

Toate persoanele întâlnite trebuie tratate cu respect şi consideraţie, deoarece nu se ştie niciodată cine va juca un rol cheie în facilitarea comunicării ulterioare.

Introducerea include un salut scurt, prezentarea numelui şi câteva cuvinte atent alese pentru a atrage atenţia şi a stimula interesul.

A face prezentările este una din obligaţiile cele mai importante din lumea afacerilor. A face prezentările corect este o chestiune de logică:

- se prezintă persoanei mai în vârstă persoana mai tânără;
- se prezintă un membru al propriei companii unui membru al altei companii;
- se prezintă unei persoane oficiale o persoană neoficială;
- se prezintă unei persoane cu grad ierarhic mai mare o persoană cu grad mai mic;
- se prezintă unui client un angajat al nostru.

Pronunţarea numelui interlocutorului este importantă, deoarece aceasta contribuie la crearea unei atmosfere netensionate şi creează un plus de plăcere acestuia.

Abilitatea de a-ţi aminti numele unei persoane cu care ai venit în contact este o calitate remarcabilă.

Dacă nu se înţelege numele când este prezentată o persoană nu trebuie să existe reţineri în a întreba încă o dată numele respectiv. Persoana respectivă va fi flatată că te interesează îndeajuns, încât să doreşti să-i cunoşti numele. Dacă numele este prea complicat este mai bine să-i soliciţi cartea de vizită.

Prezentarea propriei cărţi de vizită este utilă, întrucât aceasta este un instrument de marketing care concură la succesul unei afaceri. Ea este o reclamă de buzunar, costă foarte puţin şi reaminteşte celorlalţi că existăm, că avem ceva de oferit.

Dacă interlocutorul are titluri academice, acestea au prioritate în faţa numelui. In general, dacă titlul este mai lung nu este nevoie să fie pronunţat în întregime, ci se va pronunţa ce este mai esenţial.

Ex.: în loc de domnule profesor doctor, director general, preşedinte al Companie X, se poate folosi apelarea domnule profesor, domnule preşedinte sau domnule director.

Titlul oficial al unei persoane poate fi folosit chiar dacă nu mai ocupă poziţia socială pe care o avea cu puţin timp în urmă.

Ex.: domnul X fost preşedinte al RENEL, domnul Y fost primar general al capitalei etc.

Un element important în cadrul unei întâlniri îl constituie strângerea mâinii. O mână întinsă se strânge cu o anumită forţă, se priveşte în ochii interlocutorului şi nu se face altceva în acest timp.

Prin aplicarea conştientă a unor tehnici de strângere a mâinii se pot influenţa direct rezultatele unei întâlniri. Prin strângerea mâinii se pot transmite una din atitudinile de bază: de dominare, de supunere sau de egalitate.

Există diferite moduri de a strânge mâna:

- împingerea înainte a palmei cu faţa în jos este o modalitate agresivă care lasă puţine şanse celeilalte părţi de a stabili o relaţie de la egal la egal; este tipică persoanelor puternice, agresive care de regulă întind primele mâna;
- întinderea mâinii cu palma în sus este opusul strângerii de mână cu sens de dominare, arată o atitudine de supunere; este eficace când se doreşte să se încredinţeze conducerea celeilalte persoane sau se doreşte ca cealaltă persoană să înţeleagă că este stăpână pe situaţie;
- strângerea de mână gen “menghină” este utilizată când ambii partenerii au intenţii de dominare şi are loc o luptă tacită şi simbolică între ei;
- prinderea părţii de sus a mâinii partenerului şi scuturarea ei; partea care o aplică devine parte dominantă;
- strângerea mâinii în manieră “mănuşă”, denumită uneori şi strângerea de mână a politicienilor, încearcă să lase impresia unui om de încredere şi onest;
- strângerea de mână “peşte mort“ îl face pe cel care o aplică să fie nepopular şi considerat un caracter slab;
- strângerea brutală a încheieturii degetelor este specialitatea indivizilor agresivi;
- întinderea braţului rigid este folosită pentru ţinerea la distanţă a celuilalt, în afara zonei intime a iniţiatorului;

- tragerea primitorului în interiorul teritoriului iniţiatorului, semnifică că iniţiatorul este un tip nedecis care se simte în siguranţă numai în spaţiul său personal sau că iniţiatorul aparţine unei culturi care impune o zonă intimă restrânsă;
- a da mâna utilizând ambele mâini denotă în general sinceritate, încredere, profunzime a sentimentelor, dar dacă aceste sentimente nu sunt reciproce sau iniţiatorul nu are motiv temeinic pentru folosirea ambelor mâini la strângerea mâinii, primitorul devine bănuitor, neîncrezător în privinţa intenţiilor iniţiatorului.

Deşi mulţi oameni nu sunt conştienţi cum procedează când dau mâna şi că atitudinile menţionate sunt transmise în mod inconştient, prin antrenament putem realiza o aplicare conştientă a unor tehnici de strângere a mâinii funcţie de diferite situaţii concrete. Trebuie să avem grijă însă, deoarece şi partenerul procedează în acelaşi fel.

Deşi este un obicei ca la prima întâlnire cu o persoană să dăm mâna cu aceasta, există anumite împrejurări în care ar fi lipsit de înţelepciune ca noi să iniţiem strângerea mâinilor.

Având în vedere faptul că a da mâna este un semn de bună primire, iniţiativa trebuie să o aibă gazda. A prelua iniţiativa în calitate de oaspete, în situaţia în care gazda nu ne consideră bineveniţi, o determină să se simtă pusă să facă un lucru pe care nu-l doreşte să-l facă.

De asemenea, regulile de politeţe spun că în întâlnirea dintre un bărbat şi o femeie, femeia trebuie să aibă iniţiativa strângerii mâinii. La fel, iniţiativa trebuie să aparţină persoanei mai în vârstă sau mai mare în grad.

8.1.2. AŞEZAREA LA MASĂ

După întâlnire, salut şi cele câteva momente în care au loc discuţiile de convenienţă, negociatorii se aşează la masa tratativelor.

Poziţia de aşezare la masa negocierilor este un element de natură organizatorică, cu implicaţii importante asupra puterii de negociere a uneia sau a celeilalte părţi.

Vom prezenta mai jos câteva variante de aşezare la masa tratativelor:

● **Varianta 1** (figura 8.1)

Aşezarea în partea cealaltă a mesei, vis a vis de persoana cu care discutăm (figura 8.1), poate crea o atmosferă competitiv-defensivă şi poate duce la situaţia în care ambii parteneri să rămână fermi la punctele lor de vedere, masa constituind o barieră solidă între ei.

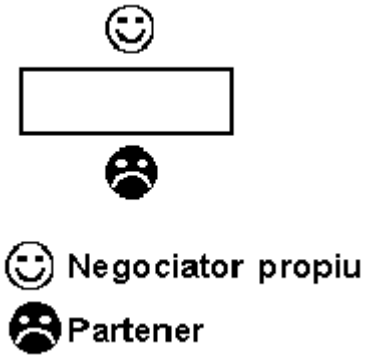

Figura 8.1. Varianta 1 de aşezare la masă

In situaţia în care tratativele se poartă în biroul unuia dintre parteneri, această variantă poate crea semnificaţia existenţei unei relaţii superior-subordonat. In general creează o stare de jenă, disconfort pentru partenerul oaspete.

Dacă partenerul oaspete încearcă să-l convingă pe partenerul gazdă, poziţia competitiv-defensivă reduce şansele unei negocieri reuşite, în afară de cazul în care oaspetele ocupă locul vis-a-vis de gazdă în mod deliberat, aceasta făcând parte dintr-o strategie dinainte stabilită.

In cazul poziţiei competitiv-defensive conversaţiile sunt mai scurte şi mai la obiect decât în oricare din celelalte poziţii.

De fiecare dată când doi oameni stau faţă în faţă la o masă, ei împart, în subconştientul lor două teritorii (egale). Partea care revine fiecăruia este considerată teritoriu propriu şi nici unul nu acceptă stăpânirea acestuia, în vreun fel, de către celălalt.

Dacă discuţia se poartă în biroul unuia din parteneri, teritoriul care revine partenerului gazdă, în mod automat, este cu mult mai mare decât partea ce revine oaspetelui, acesta din urmă fiind nevoit să se înghesuie pe o porţiune redusă a biroului, lucru ce îi creează o stare de stânjeneală, de inferioritate, conducând la reducerea şanselor sale de reuşită în negociere.

In această variantă se permite posibilitatea observării directe şi continue a partenerului. Avantajul poate fi mărit pentru partenerul gazdă prin crearea anumitor unghiuri de iluminare (cu ajutorul poziţiei ferestrelor, uşilor sau instalaţiilor de iluminat), care să facă în aşa fel încât oaspetele să primească lumina drept în faţă, în timp ce faţa gazdei să rămână mai slab luminată. Aceasta pentru a primi mesaje mai clare despre fizionomie, mimică şi gestica partenerului.

O modalitate de a reduce efectul împărţirii inegale a teritoriului, în această variantă, este mutarea partenerilor de la biroul unuia din ei la altă masă, tot în poziţie competitiv-defensivă. Această masă fiind liberă şi neavând obiecte aparţinând unuia din parteneri pe ea, constituie un teritoriu virgin şi relativ neutru, permiţând împărţirea în părţi egale a teritoriului între negociatori şi creând posibilitatea exercitării unei negocieri “pe picior de egalitate”.

- **Varianta 2** (figura 8.2)

Varianta 2 este echivalentul variantei 1 în situaţia în care negocierile se poartă între două echipe de negociatori.

Figura 8.2. Varianta 2 de aşezare la masă

Este tot o variantă competitiv-defensivă şi este foarte utilizată în cadrul negocierilor întrucât, în principiu, nu trezeşte suspiciuni.

Dispunerea membrilor delegaţiei partenere pe locurile de pe latura ce le revine rămâne la latitudinea lor.

Fie în situaţia când echipa parteneră are posibilitatea să-şi aleagă latura pe care să se aşeze, fie în situaţia în care li se indică sau sugerează latura ce le este destinată, propria echipă de negociere se va aşeza după ce partenerii şi-au ocupat locurile. Aceasta, deşi pare o acţiune de politeţe, are rolul de a obţine cele mai bune linii de comunicare cu partenerii direcţi.

Varianta prezintă libertate de mişcare şi posibilitatea urmăririi directe şi continue a partenerilor.

- **Varianta 3** (figura 8.3)

Această variantă denumită şi aşezarea "cot la cot" sau în poziţie de cooperare, se utilizează atunci când se urmăreşte eliminarea suspiciunilor partenerului sau când se doreşte să se ascundă mesajul non-verbal al privirii, fizionomiei şi mimicii negociatorului.

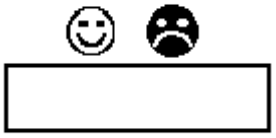

Figura 8.3. Varianta 3 de aşezare la masă

Varianta are semnificaţia unei anumite familiarităţi între parteneri. Plasându-i de aceeaşi parte a "baricadei", conferă sentimentul că au aceeaşi poziţie, aceeaşi orientare, adică gândesc la fel faţă de problema discutată. Este una din cele mai practice poziţii pentru prezentarea unui caz şi obţinerea acceptului partenerului de discuţie. In această situaţie, de regulă trebuie evitată aşezarea de aşa natură, încât, să creeze partenerului senzaţia că ai pătruns pe teritoriul său.

Dacă se doreşte crearea unui avantaj poziţional faţă de partener, aceasta se poate obţine prin aşezarea acestuia în partea stângă, deoarece ne permite o economie de mişcare atunci când prezentăm documente şi probe. Partenerul din stânga este nevoit să facă mişcări suplimentare şi să se întoarcă, fapt ce conduce la scăderea atenţiei.

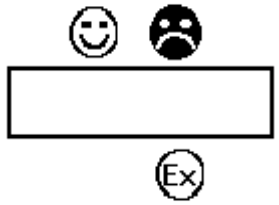

Figura 8.4. Situaţia atragerii

Această variantă este avantajoasă în situaţia în care pe parcursul negocierilor apare necesitatea atragerii în discuţie a unei a treia persoane (de exemplu un expert), care va prezenta lucruri de interes pentru ambii parteneri. In această situaţie expertul va ocupa

în discuţie a unui expert poziţia de vis a vis de partener (figura 8.4). Conform aparenţelor noi stăm de aceeaşi parte cu partenerul şi în opoziţie cu expertul (ţinem partea partenerului). Intrebările puse de noi expertului, par a fi în interesul partenerului.

- **Varianta 4** (figura 8.5)

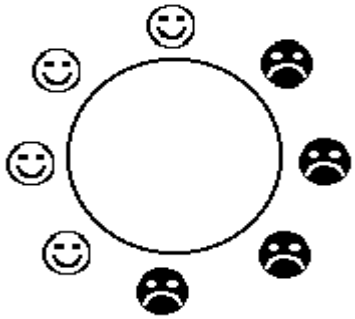

Figura 8.5. Varianta 4 de aşezare la masă

Varianta 4 utilizează pentru tratative o masă rotundă, ca o încercare de a da fiecărui participant aceeaşi autoritate, aceeaşi vizibilitate, acelaşi spaţiu de manevră şi de a deschide liniile de comunicare directe şi echidistante.

O masă rotundă creează o atmosferă relaxantă, fără ceremonii şi ajută în mod ideal la desfăşurarea unor convorbiri între persoane cu acelaşi statut social. Varianta prezintă avantajul combinării posibilităţilor de observare continuă şi directă a partenerilor cu crearea libertăţii în mişcare şi a sentimentului de colaborare.

- **Varianta 5** (figura 8.6)

Această poziţie este considerată ca fiind folosită de oameni angajaţi în conversaţii prieteneşti, spontane.

Ea oferă posibilităţi nelimitate pentru parteneri de a se studia şi de a observa fiecare gesturile celuilalt. Poziţia creează libertate de mişcare, partenerii putând utiliza gesturi variate.

Colţul mesei constituie o barieră parţială şi face inutilă împărţirea teritorială a suprafeţei mesei. In această variantă se inversează obişnuita dominaţie a persoanei din capul mesei. Cel care stă pe latura lungă are un uşor avantaj asupra celuilalt, aceasta deoarece are mai mult spaţiu de manevră, printr-o simplă mişcare a scaunului poate să se apropie sau să se depărteze de partener, poate crea o atmosferă mai rigidă sau atenua atmosfera rigidă, creând şansele unei negocieri favorabile.

Figura 8.6. Varianta 5 de aşezare la masă

In situaţia gazdei aşezate pe latura lungă a mesei, aceasta poate folosi un fotoliu mai înalt şi mai impunător, pe care de altfel îl utilizează şi în restul timpului,

lucru care îi conferă un surplus de “autoritate”. Varianta poate fi îmbunătăţită prin aşezarea tot pe latura lungă a mesei a cel puţin încă unui membru al echipei gazdă (figura 8.6.b), fapt ce creează disproporţie între forţele gazdei şi ale oaspetelui, acesta din urmă fiind singur în faţa mai multor parteneri.

● **Varianta 6** (figura 8.7)

Varianta 6 este clar dezavantajoasă partenerului singur. Acesta este plasat fie pe latura lungă (figura 8.7.a), fie în capul mesei (figura 8.7.b), în ambele situaţii fiind pus “la mijloc” şi nevoit să urmărească fluxurile de mesaje venite din părţi diferite. Acest lucru îl oboseşte şi face să i se diminueze atenţia şi capacitatea de concentrare.

Figura 8.7. Varianta 6 de aşezare la masă

Varianta din figura 8.7.b este o variantă relativ "îndulcită" a variantei din figura 8.7.a, întrucât, prin apropierea partenerilor de discuţie, se creează posibilitatea de a avea în aceeaşi rază vizuală toţi partenerii. In plus, prin aşezarea partenerului în capul mesei i se creează senzaţia că i se acordă un plus de consideraţie.

● **Varianta 7** (figura 8.8)

Varianta 7 este tot o variantă de superioritate numerică faţă de partener, în care, însă, i se dă acestuia mai multe şanse.

Prin aşezarea propriei echipe în raza vizuală a partenerului i se conferă posibilitatea unei discuţii “de la egal la egal”.

Este o formă a variantelor competitiv-defensive prezentate şi cu excepţia numărului de membri ai echipelor, prezintă aceleaşi avantaje şi dezavantaje cu cele prezentate în variantele 1 şi 2.

Figura 8.8. Varianta 7 de aşezare la masă

● **Varianta 8** (figura 8.9)

Figura 8.9. Varianta 8 de aşezare la masă

In varianta 8, deşi numărul combatanţilor este acelaşi pentru ambele echipe de negociere, partenerul se plasează într-o stare de inferioritate prin aşezarea lui "la mijloc". La fel ca şi în varianta 6, echipa parteneră are de urmărit mesaje venite din direcţii diferite, ceea ce îngreunează posibilitatea acesteia de a observa proprii negociatori.

Incet, încet, datorită oboselii, aceştia vor avea o atenţie şi o putere de concentrare mai mică, fapt ce va duce la situarea lor în inferioritate pe parcursul derulării negocierii.

- **Varianta 9** (figura 8.10)

Figura 8.10. Varianta 9 de aşezare la masă

Varianta 9 este o variantă "îndulcită" a variantei anterioare prin faptul că reduce inferioritatea în care este pus partenerul. El are de primit mesaje numai din faţă şi dintr-o parte.

In schimb, prin aşezarea în capul mesei a şefului negociatorilor proprii i se va da acestuia "autoritate" în conducerea discuţiilor. Situaţia în care acesta va fi aşezat într-un fotoliu mai înalt şi mai impunător, va amplifica această "autoritate".

- **Varianta 10** (figura 8.11)

Varianta 10 reprezintă tipul de plasament aparent neconvenţional. Această variantă implică încrucişarea liniilor de conversaţie şi îi privează pe membrii fiecărei echipe de posibilitatea de a se consulta discret între ei.

Toate acestea conduc la o negociere mai puţin comodă şi mai greu de controlat.

Figura 8.11. Varianta 10 de aşezare la masă

Varianta poate fi aplicată în situaţia în care echipa noastră este bine sudată, îşi cunoaşte bine "lecţia" şi nu are nevoie de consultări pe parcursul desfăşurării tratativelor. Prin împiedicarea echipei adverse de a se consulta se creează un plus de avantaj.

- **Varianta 11** (figura 8.12)

In această variantă partenerii se află de o parte şi de alta a mesei, dar nu faţă în faţă.

In situaţia în care distanţa dintre parteneri este suficient de mică, această poziţie prezintă avantajul că nu necesită împărţirea spaţiului şi se evită poziţia competitiv-defensivă, păstrându-se posibilitatea observării continue şi directe a partenerilor. Pe măsură ce distanţa se măreşte poziţia va exprima o indiferenţă faţă de partener, un refuz de stabilire a relaţiei.

Figura 8.12.Varianta 11 de aşezare la masă

Incercarea unuia din parteneri de a micşora distanţa se poate interpreta de către celălalt ca un act ostil.

● **Varianta 12** (figura 8.13).

Varianta 12 utilizează pentru desfăşurarea tratativelor mesele pătrate.

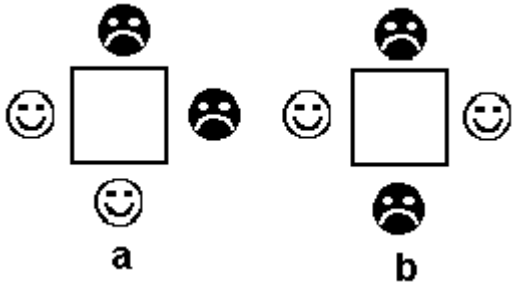

Figura 8.13. Varianta 12 de aşezare la masă

Varianta este ideală pentru convorbiri scurte care se rezumă la fapte. Mesele pătrate mijlocesc relaţii de competitivitate sau defensive între persoane cu acelaşi statut social. Intrucât, în general cei mai cooperanţi sunt, de regulă cei care stau lângă noi şi rezistenţa vine din partea celui din faţă, în funcţie de împrejurări se poate apela la varianta din figura 8.13.a sau din figura 8.13.b. Variantele prezentate nu constituie singurele posibilităţi de aşezare la masa tratativelor.

Indiferent de varianta folosită este necesar să se aibă în vedere următoarele:

- poziţiile ocupate trebuie să permită o comunicare eficientă între membrii celor două echipe;
- spaţiul disponibil trebuie să fie suficient pentru a permite manipularea documentaţiei şi efectuarea demonstraţilor;
- situaţia în care una din echipe este dezavantajată, dă dreptul acesteia de a menţiona în mod argumentat aceasta şi de a solicita schimbarea poziţiei.

8.1.3. GESTIONAREA SPAŢIULUI

Orice fiinţă, în consecinţă şi omul, are nevoie de un teritoriu care să-i asigure un confort în viaţă. In relaţia cu mediul înconjurător, omul face distincţie între câteva categorii de distanţe (figura 8.14):

- distanţa minimă sau intimă;
- distanţa amicală sau personală;
- distanţa protocolară sau socială;
- distanţa protocolar-incertă sau publică;
- distanţa incertă;
- distanţa conflictuală.

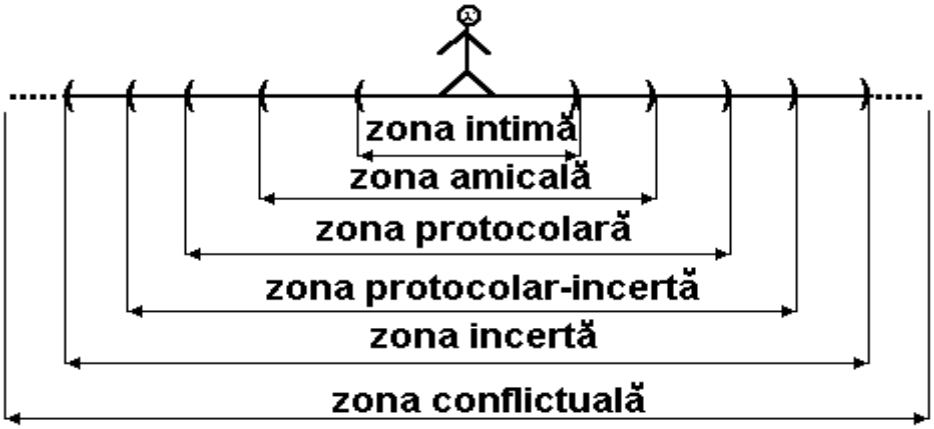

Figura 8.14. Gestionarea spaţiului

Distanţa minimă sau intimă este, de departe, cea mai importantă. Omul îşi apără această zonă ca pe o proprietate a sa. Acceptarea unei alte persoane în acest spaţiu înseamnă încredere deplină în ea şi de aceea doar celor apropiaţi emoţional le este permis să pătrundă în această zonă.

Această zonă reprezintă spaţiul unei comunicări totale.

Există şi o subzonă care se întinde până la 15 cm de trup, în care se poate intra doar în cursul contactului fizic. Aceasta este zona intimă restrânsă.

Distanţa amicală sau personală este acea distanţă în care cele două persoane pot fi prieteni sau asociaţi. Această distanţă face posibilă o comunicare cvasi-totală. Partenerii au acces la informaţii nu doar organizaţionale ci şi din alte sfere de activitate. Intre limitele acestei zone nu este posibilă o comunicare intimă între parteneri, dar este posibilă o relaţie de afaceri, o întâlnire prietenească, o ceremonie.

Distanţa protocolară este distanţa care se păstrează faţă de necunoscuţi. Cele două persoane nu sunt nici intime, nici prietene, dar pot coopera în virtutea aceluiaşi interes, comunicarea dintre ei vizând doar acest aspect. Intre parteneri se face un schimb de informaţii strict necesar comunicării, în vederea atingerii obiectivului comun urmărit. Nu se vor furniza nici un fel de alte informaţii.

Distanţa protocolar-incertă apare în cazurile în care se manifestă primele îndoieli asupra celeilalte persoane. Instinctul de conservare al primului partener îl face să nu accepte apropierea celui de-al doilea mai mult. Se manifestă în situaţiile relaţiilor strict oficiale, publice.

Distanţa incertă presupune o neîncredere în partener.

Distanţa conflictuală este distanţa la care o negociere onestă nu mai poate avea loc. Nu se suportă la o distanţă mai mică partenerul, orice încălcare a teritoriului duce la conflict deschis.

De la o persoană la alta, de la o cultură la alta, aceste distanţe variază destul de mult.

Spaţiul personal al partenerului trebuie respectat în afaceri. Pătrunderea în acest spaţiu, pe lângă starea de disconfort pe care o creează, determină schimbări fiziologice şi de comportament. Se poate rata o afacere prin gestionarea necorespunzătoare a spaţiului partenerilor de tratative.

Distanţa minimă ce trebuie păstrată între partenerii de afaceri este distanţa cea mai mare din distanţele personale ale partenerilor (figura 8.15)

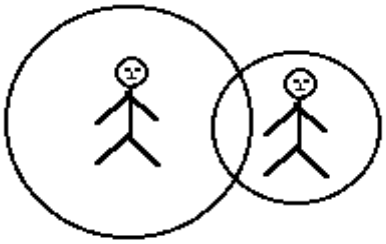

Figura 8.15. Intrepătrunderi între distanţele personale ale partenerilor

O metodă simplă pentru determinarea distanţei la care se poate ajunge faţă de un partener constă în apropierea de el până când acesta începe să dea înapoi. Este un semnal că, din acel moment, s-a pătruns în spaţiu său personal. Distanţa ideală între două persoane aflate în procesul de negociere este aceea care le permite comunicarea fără a se încălca teritoriul propriu (figura 8.15).

8.1.4. CREAREA ŞI INFLUENŢAREA CLIMATULUI

Climatul unei negocieri poate fi cald, prietenos, precis, formal, rece, intransigent, dificil sau încordat.

In cadrul unui anumit climat poate avea loc o negociere cooperativă, de colaborare, defensivă, suspicioasă, întortocheată, impulsivă sau agresivă.

Negociatorii recunosc uşor diferenţele de climat.

Aspectele legate de crearea climatului nu sunt influenţate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente ale întâlnirii dintre participanţii la o negociere. Climatul depinde în mare măsură de ceea ce s-a petrecut în preliminariile negocierilor, de strategiile şi tacticile ce şi le-au propus a le adopta partenerii de tratative.

Bineînţeles că impresiile generate în primele momente ale întâlnirii îşi pun o amprentă hotărâtoare asupra climatului, putând contrapondera cu uşurinţă ideile preconcepute cu care părţile se aşează la masă.

Pe parcursul desfăşurării negocierilor va avea loc o îmbunătăţire a climatului.

Există posibilitatea existenţei unui climat pozitiv la deschiderea negocierilor care, să se deterioreze pe parcursul discuţiilor. In situaţia în care negocierile capătă o turnură dramatică, climatul trebuie influenţat, pentru a reveni la cel pozitiv, iniţial. Pentru aceasta este necesară însă, parcurgerea unor paşi precişi în timpul negocierilor.

In situaţia în care în momentele iniţiale ale întâlnirii de afaceri se creează un climat negativ, pe parcursul desfăşurării tratativelor va fi mult mai dificil ca acesta să se direcţioneze spre un sens pozitiv.

Din acest considerent, specialiştii în teoria negocierii recomandă, ca indiferent de strategia şi tacticile ce se vor aborda, climatul de pornire al unei negocieri să fie, de regulă, pozitiv.

Un climat pozitiv presupune că acesta ar trebui să fie cordial, de colaborare, vioi, propice afacerilor.

O asemenea atmosferă se realizează cu tact. Nu se vor discuta imediat problemele de afaceri. Este necesar un interval de timp pentru ca cele două părţi să ajungă la aceeaşi lungime de undă, să-şi aducă gândirea şi comportamentul la un numitor comun.

Aceasta presupune un efort pe care trebuie să-l facă partenerii de afaceri pentru a se adapta la persoana cu care discută. Discuţiile, chiar în zona banalităţilor, trebuie purtate într-o manieră prietenoasă, dar nu indiscretă. Intrebările prea personale trebuie evitate.

Este necesar ca partenerul să se simtă bine şi în acest sens se apelează la diplomaţie, la complimente etc.

Subiectele care observăm că plictisesc sau sunt neplăcute partenerului este bine să se evite, iar în situaţia în care o persoană susţine cu convingere ceva, din afara subiectului negociat, cu care noi nu suntem de acord, nu are nici un rost să-l contrazicem şi să-l determinam să renunţe la ideile proprii.

Complimentele pe care le facem trebuie să stârnească plăcere. In acest sens orice exagerare şi tot ce pare lipsit de sinceritate trebuie evitat. Complimentele pe care le primim din partea celorlalţi trebuie acceptate cu eleganţă, fără falsă modestie.

Când tăcerea devine supărătoare, se poate recurge la banalităţi sau se poate menţiona ceva interesant despre viitorul afacerii.

Alte influenţe asupra climatului afacerii sunt datorate expresiei feţei şi a gesturilor interlocutorilor. Dacă comunicarea verbală este utilizată cu precădere pentru transmiterea informaţiilor, comunicarea non-verbală (mimică şi gestică) este folosită pentru exprimarea atitudinii interpersonale.

Mimica şi gesturile noastre, de cele mai multe ori scapă de sub control. Aceasta îl face pe un observator atent să le interpreteze şi să afle stările sufleteşti, poziţia pe care o avem, gândurile noastre.

Devine penibilă situaţia în care apare o contradicţie între comunicarea verbală şi cea non-verbală. Acţiunile subconştiente ale creierului sunt involuntare şi independente de minciunile verbale, aşa că, de multe ori limbajul trupului ne dă de gol.

Cercetătorii afirmă că nu este posibilă falsificarea gesturilor, dar este posibilă educarea lor. Cu cât cineva este mai bine educat, ajunge mai sus pe scara socială şi utilizează mai puţin gesturile şi mişcările trupului.

Pe parcursul negocierilor trebuie evitate gesturile care transmit semnale negative şi utilizate gesturile deschise, pozitive.

La crearea unui climat adecvat negocierilor concură şi alţi factori, printre care menţionăm:

- amplasarea locului de desfăşurare a negocierilor;
- amenajarea încăperii;
- temperatura mediului în care are loc negocierea;
- factorul sonor şi vibraţiile;
- factorul luminos şi culorile;
- mirosurile;
- vestimentaţia şi ţinuta echipei de negociere;
- privirile şi gesturile partenerilor de negociere;
- ritmul cu care se fac mişcările (viteza cu care se intră în cameră, viteza cu care gazda îşi începe atribuţiile, ritmul în care debutează discuţiile etc.);
- modul de aranjare a personalului la masă;
- protocolul organizat etc.

Oferirea de mici atenţii amplasate pe masa tratativelor (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) au rolul de a crea o ambianţă favorabilă negocierilor.

In relaţiile de afaceri oferirea cadourilor este o artă. Când este făcută cu imaginaţie ea mulţumeşte pe destinatar şi ajută la consolidarea unei noi relaţii sau regenerarea unei relaţii vechi, creând o atitudine de bunăvoinţă considerabilă. Când nu este făcută cum trebuie, este făcută cu grosolănie, poate să-l deranjeze pe destinatar, să-i creeze o problemă persoanei respective.

Cel care oferă un cadou trebuie să-şi ia toate precauţiile pentru a evita orice posibilitate de a fi interpretat cadoul drept mită sau incorectitudine.

Modul în care este făcut un cadou este extrem de important. El trebuie să fie prezentat astfel încât să arate că cel care îl oferă are o mare stimă pentru destinatar şi pentru cadou.

La prezentarea cadoului trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- oferirea acestuia să se facă pe cât posibil personal;
- să fie frumos ambalat;
- cartea de vizită ataşată să sublinieze bunele intenţii;
- emblema companiei să fie cât mai discretă.

In funcţie de strategia şi tacticile adoptate protocolul se poate dezvolta prin organizarea unei mese de lucru, vizionării unor spectacole etc.

Masa (festivă) stabileşte o legătură între negociator şi cel cu care se negociază şi îl face pe invitat mai receptiv.

Formarea climatului devine şi mai importantă în situaţiile în care negocierea se face de către o echipă de negociatori şi nu de negociatori individuali.

Prin crearea climatului se “topeşte gheaţa” şi se creează premisele unei bune comunicări.

8.1.5. MIŞCĂRILE DE DESCHIDERE

In perioada de început a negocierilor, imediat după aşezarea la masa tratativelor, fiecare participant este concentrat pentru înţelegerea cât mai clară a acţiunilor partenerilor. Fiecare parte va recepţiona ceea ce spune şi ceea ce face cealaltă parte, formându-şi păreri despre caracterul celorlalţi şi modelându-şi în consecinţă propriul comportament.

In această etapă părţile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune şi vor trece fie la defensivă, fie la contraatac.

Din această cauză, perioada mişcărilor de deschidere este foarte importante. Un bun negociator va obţine un avantaj substanţial tocmai în această perioadă.

După ce părţile s-au aşezat la masa tratativelor trebuie să se impună un start vioi al negocierilor, ceea ce nu se va realiza dacă părţile stau şi aşteaptă ca cineva să preia conducerea discuţiilor.

Oamenii sunt foarte sensibili la puterea deţinută de cealaltă parte şi în particular negociatorii sunt sensibili la ordinea în care se ia cuvântul în momentele de deschidere.

Intrebările care apar sunt:

- cine va vorbi primul?
- cine va propune planul negocierilor?
- cum se va distribui timpul de vorbire între cele două părţi?

La fel ca şi la şah sunt diverse mutări tipice de deschidere. Unii negociatori preferă să dea întâietate partenerului pentru a-şi face o idee asupra poziţiei lui şi pentru a percepe, în linii mari, ce gândeşte. Alţi negociatori doresc să aibă iniţiativa, să conducă discuţiile. Există posibilitatea ca ambele echipe să vină la masa tratativelor cu aceeaşi strategie. In această situaţie, dacă vizitatorii nu sunt cei care se oferă să conducă discuţiile, este de datoria gazdei să o facă.

In cazul în care însă, partenerul, încearcă să forţeze un anumit început al tratativelor, abordând o direcţie particulară, poate fi întrerupt şi orientat în direcţia dorită.

In această etapă a negocierilor este necesar a se controla strategia şi tacticile adoptate în perioada premergătoare negocierilor şi în funcţie de semnalele primite în urma testării partenerilor, să se facă corecturile necesare. Comportamentul celorlalţi va fi şi el modificat în funcţie de semnalele percepute de parteneri.

După etapa de realizare a unui anumit climat, în etapa mişcărilor de deschidere se stabileşte:

- atmosfera propice afacerii respective;
- sincronizarea părţilor, care va conduce la nucleul negocierilor;
- crearea procesului de cooperare;
- înţelegerea secvenţei de activităţi, care sunt anticipate de ambele părţi;
- continuarea şi dezvoltarea ritmului stabilit al negocierilor.

In acest moment se disting trei dimensiuni ale procesului de negociere:

- conţinutul - reprezintă gama subiectelor abordate;
- procedurile - stabilesc planificarea şi controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfăşura tratativele şi a modului în care vor decurge discuţiile;
- interacţiunile personale - reprezintă modul în care persoanele implicate în negociere interacţionează una cu cealaltă, modul în care personalităţile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influenţează negocierile una din părţi şi reacţiile pe care cealaltă parte le poate avea.

Există patru subiecte care determină mutările de deschidere:

- scopul - prezintă motivele pentru care partenerii s-au întâlnit; acesta poate fi:
  - explorativ - pentru a descoperi care pot fi interesele comune;
  - creativ - pentru a identifica posibilităţile profitabile pentru ambele părţi;
  - prezentarea sau clarificarea unei situaţii;
  - o înţelegere de principiu;
  - o înţelegere în ceea ce priveşte unele detalii specifice;
  - ratificarea unei înţelegeri negociate anterior;
  - revederea evoluţiei situaţiei şi a planurilor;
  - calmarea unei dispute etc.;
- planul - este dat de agenda întâlnirii şi reprezintă subiectele ce vor fi discutate precum şi ordinea în care cele două părţi le vor aborda;
- durata - indica timpul estimat ca fiind necesar precum şi ritmul în care cele două părţi vor negocia;
- personalităţile - reprezintă structura internă a persoanelor din fiecare echipă.

8.2. COMUNICAREA OBIECTULUI TRATATIVELOR ŞI A OBIECTIVELOR DECLARATE ALE PARTENERILOR

După etapele formării climatului şi a mutărilor de deschidere, negocierile intră în faza tratativelor propriu-zise. Această fază debutează prin comunicarea de către părţi a obiectului tratativelor şi a obiectivelor declarate. Obiectul negocierii este obiectul viitorului contract cuprinzând ansamblul obligaţiilor pe care şi le asumă părţile, obiectivele declarate fiind poziţiile de plecare ale partenerilor.

In această fază, fiecare parte expune ofertele ce se doresc a fi negociate şi îşi furnizează reciproc informaţii cu privire la obiectul negocierii şi la problemele aflate în discuţie. Se clarifică poziţiile de negociere, se clădeşte baza argumentaţiei ulterioare.

Expunerea şi recepţionarea ofertelor partenerilor este un proces de comunicare

interumană în care fiecare parte încearcă să determine cealaltă parte să simtă, să gândească sau să se comporte într-un anume fel.

Scopurile principate urmărite în procesul de comunicare sunt:

- să fim recepţionaţi;
- să fim înţeleşi;
- să fim acceptaţi;
- să provocăm o reacţie, o schimbare de comportament sau de atitudine.

Pentru a avea loc comunicarea trebuie să existe un transfer de informaţii de la una din părţi - emiţător (sursă), la cel care recepţionează şi înţelege mesajul - receptor (destinatar) (figura 8.16)

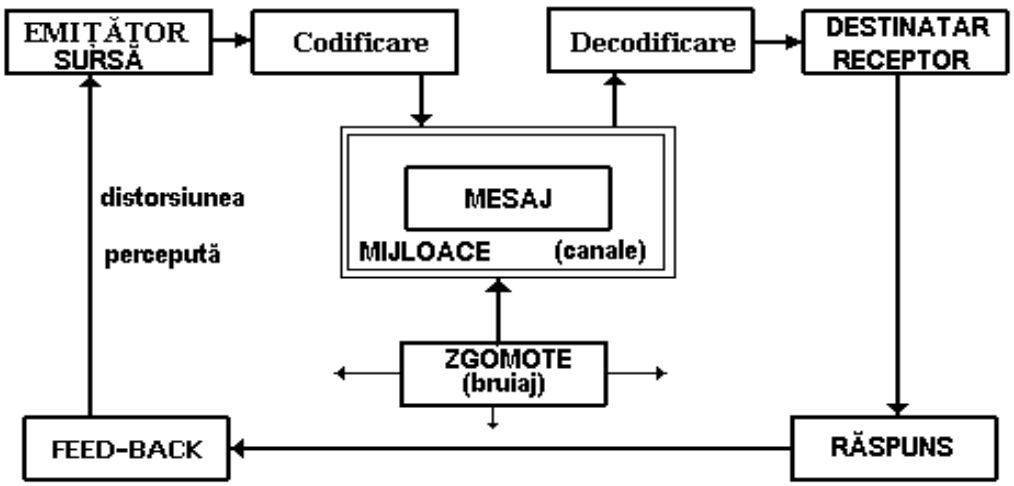

Figura 8.16. Mesajul - de la emiţător la destinatar

Atât emiţătorul cât şi receptorul joacă un rol activ în procesul comunicării. Dacă la emiţător există posibilitatea creării şi transmiterii unui anumit mesaj, la receptor există posibilitatea receptării acestuia sau posibilitatea de a comuta în altă direcţie atenţia sa. Prin această posibilitate se exprimă rolul activ al receptorului în comunicare.

Intre emiţător şi receptor circulă semnale, care suferă transformări în cadrul procesului de codificare şi decodificare. Pentru a fi recepţionate semnalele este necesar ca atât sursa cât şi destinaţia să utilizeze acelaşi limbaj, să fie acordate una cu cealaltă.

Eficienţa unei comunicări nu poate fi niciodată 100%. Intre ceea ce se emite şi ceea ce se recepţionează este o diferenţă, o pierdere de informaţie (figura 8.17).

Mesajul transmis în fapt diferă de mesajul dorit a fi transmis datorită imposibilităţilor sursei mesajului de a transpune în cuvinte, gesturi, demonstraţii ceea ce vrea să comunice.

Mesajul recepţionat diferă de mesajul transmis, pe de o parte datorită pierderii unor semnale pe parcursul transmisiei (pierderi la destinatar) şi pe de altă parte, ca urmare a bruiajului, suferă o schimbare.

Existenţa bruiajului, a paraziţilor în procesul comunicării poate distrage atenţia sau poate chiar întrerupe comunicarea.

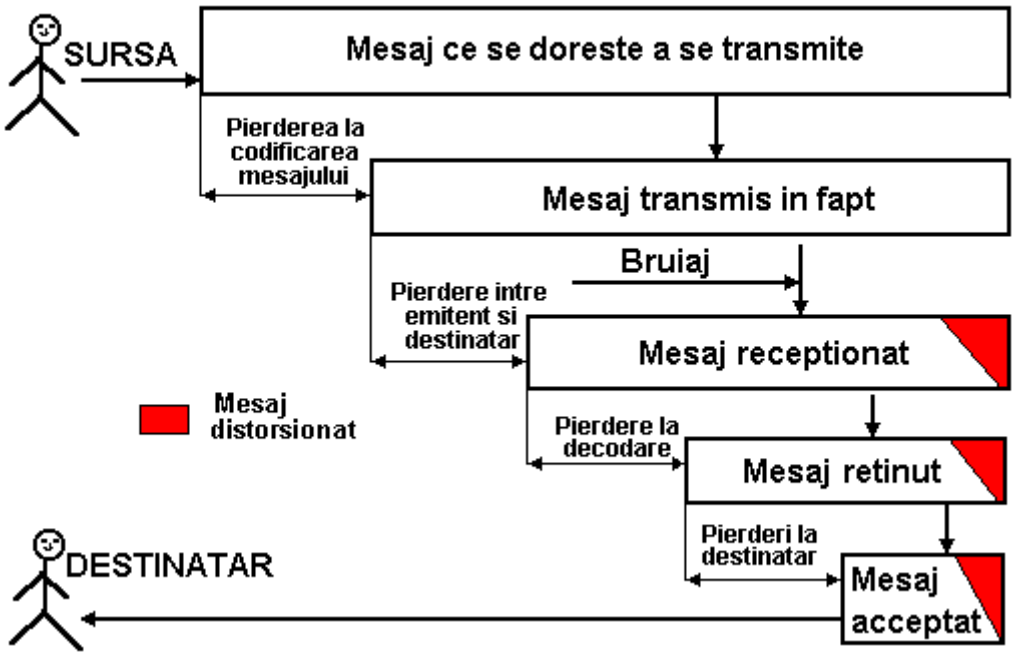

Figura 8.17. Pierderi pe parcursul transmiterii mesajului

In funcţie de natura lui “bruiajul” poate fi:

- de natură fizică, care interferează şi se alătură sau se suprapune transmisiei fizice a mesajului (perturbaţiile provocate de zgomot, căldura sau frigul din anumite încăperi, aparatura şi emisiunile radio sau TV, convorbirile paralele etc.);
- de natură psihologică, care interferează şi se amestecă cu mesajul numai pe plan mental (conduc la erori de percepţie care ţin exclusiv de capacitatea intelectuală, de experienţele anterioare şi de prejudecăţile participanţilor în procesul comunicării);
- de natură semantică, care intervine datorită diferenţelor de limbaj între expeditor şi destinatar.

La decodificarea mesajului apar nişte pierderi ce fac ca destinatarul să reţină mai puţin decât a recepţionat.

Bineînţeles, partenerul de afaceri - destinatarul mesajului, nu poate fi întru totul de acord cu ceea ce i s-a transmis şi astfel mesajul acceptat suferă pierderi în raport cu mesajul reţinut.

Pentru a verifica eficacitatea, randamentul comunicării se utilizează feed-back-ul în modelul de comunicare, prin intermediul căruia sursa primeşte informaţii despre modul cum a fost interpretat mesajul de către receptor.

Una din cele mai des întâlnite cauze ale eşecului unei comunicări este aceea că înţelesul mesajului recepţionat nu este cel intenţionat de emiţător.

Pentru realizarea unei comunicări cât mai eficiente trebuie să eliminăm factorii care pot cauza probleme.

Printre aceştia menţionăm:

- diferenţele de percepţie;
- concluziile greşite;
- stereotipiile;
- lipsa de cunoaştere;
- lipsa de interes;
- dificultăţile de exprimare;
- emotivitatea;
- personalitatea;
- judecăţile de valoare;
- credibilitatea sursei;
- problemele semantice;
- jargoul sau limbajul intragrup;
- presiunea timpului;
- supraîncărcarea comunicaţională.

● Diferenţele de percepţie

Modul în care privim lumea este influenţat de experienţele noastre anterioare. Din această cauză persoane diferite, având propria lor experienţă de viaţă, vor avea percepţii diferite sau vor interpreta situaţiile în mod diferit.

● Concluziile greşite

De foarte multe ori suntem dispuşi de a vedea şi a auzii ceea ce dorim să vedem şi să auzim, refuzând să recunoaştem realitatea. Există şi posibilitatea tragerii unor concluzii înainte de recepţionarea întregului mesaj, fără a mai ţine seama de restul comunicării.

In general, informaţiile noi care sunt în conflict cu convingerile sau aşteptările receptorului tind să blocheze comunicarea.

Pe de altă parte, există şi posibilitatea unor recepţii selective, urmare a considerării unor informaţii importante ca fiind irelevante sau prin acordarea, în mod artificial, unei importanţe sporite unor informaţii irelevante.

● Stereotipiile

Există tendinţa tratării în mod identic, nediferenţiat, a diferitelor persoane, fără a se ţine cont de toate particularităţile şi individualităţilor acestora.

De asemenea, există tendinţa multor persoane de a utiliza aceleaşi cuvinte şi aceleaşi gesturi fără o analiză suficientă dacă acestea se potrivesc sau nu cu persoana sau ocazia respectivă.

● Lipsa de cunoaştere

Două persoane care comunică au o educaţie, o cultură şi un bagaj de cunoştinţe diferit, ceea ce determină perceperea în mod diferit a unui anumit subiect.

● Lipsa de interes

In general, cel care vrea să comunice are un interes mai mare în cadrul procesului comunicaţional decât celălalt partener. Există şi posibilitatea ca unul dintre parteneri să nu aibă nici un interes în comunicare, legat de subiectul pus în discuţie, ceea ce duce la blocarea acesteia.

● **Dificultăţile de exprimare**

Dificultăţile de exprimare pot apărea deseori la cel ce emite mesajul, fiind o barieră în calea comunicării.

● **Emotivitatea**

Emoţiile apar atât la emitentul mesajului cât şi la cel care îl recepţionează, conducând la influenţarea comunicării prin schimbarea sensului mesajului.

Emoţia este o reacţie afectivă globală, de intensitate mare şi durată scurtă a organismului, însoţită de o stare afectivă de tonalitate plăcută sau neplăcută. Ea reflectă atitudinea individului faţă de mesaj şi faţă de partenerul de comunicare. Deseori emoţia provocată de mesaj, tulbură şi determină modificări fiziologice şi comportamentale.

● **Personalitatea**

Trăsăturile de personalitate ale participanţilor la procesul de comunicare nu depind de obiectul comunicării şi de condiţiile în care se desfăşoară acesta.

Personalitatea este dată de complexul fiziologic şi psihologic înnăscut, completat şi şlefuit de factorii proveniţi din mediul de viaţă. Educaţia, formarea, experienţa, cultura sunt elemente care se depun ca nişte “straturi”, pentru a şlefui şi finisa personalitatea nativă.

“Ciocnirea personalităţilor” constituie una din cauzele frecvente ale eşecului unei comunicări.

● **Judecăţile de valoare**

Receptorul comunicării va emite judecăţi de valoare asupra semnificaţiilor celor comunicate, a tipului mesajelor, precum şi a comunicatorului, făcând comparaţii cu diferite situaţii anterioare.

Aceste manifestări modifică comportamentul primitorului de mesaje, conducând la perturbarea procesului comunicaţional.

● **Credibilitatea sursei**

Credibilitatea sursei se bazează fie pe cunoaşterea anterioară, directă, fie pe imagini create în anumite colectivităţi privind sursele de mesaje. Această perturbare se datorează încrederii diferite pe care primitorii mesajelor o au în raport cu diferiţi comunicatori.

Credibilitatea sursei se bazează pe trei factori:

- experienţă - cunoaşterea specializată de care dispune cel care prezintă mesajul, cunoaştere care îi permite să susţină ceea ce afirmă;
- onestitate - se referă la cât de obiectivă şi de onestă este percepută sursa de către auditoriu;
- farmec personal - reflectă gradul în care este atras auditoriul de către sursă.

● **Problemele semantice**

Acelaşi cuvânt sau simbol poate avea semnificaţii diferite, fiind perceput de diverse grupuri în mod diferit. Cuvintele pot transmite semnificaţiile precizate în dicţionar (chiar şi aici un cuvânt poate avea mai multe semnificaţii), dar poate

transmite şi sensuri conotative, emoţie şi putere. Ele pot fi marcate de ambiguitate, de confuzii, de emoţii şi de grade de abstractizare diferite.

- **Jargoul sau limbajul intragrup**

Unele grupuri specializate, care dispun de o coeziune ridicată, îşi formează limbaje intragrup, simplificate, eficiente în comunicarea în cadrul grupului.

Comunicarea cu persoane din afara grupului devine dificilă, iar semnificaţiile mesajului fie că nu se transmit, fie că sunt puternic distorsionate.

Folosirea jargoului poate conferi un plus de credibilitate si prestanţă profesională, ascultătorii pot fi impresionaţi de limbajul folosit, însă, aceasta nu ajută receptorii să înţeleagă mesajul care li se transmite.

- **Supraîncărcarea comunicaţională**

Existenţa prea multor informaţii lansate într-un timp scurt, cu ocazia aceluiaşi mesaj sau în mesaje consecutive, face dificilă selectarea, combinarea şi valorizarea informaţiilor relevante dintr-un număr mare de informaţii.

In situaţia în care are loc o comunicare între persoane aparţinând unor culturi diferite apar bariere suplimentare în calea comunicării. Printre acestea menţionăm:

- relaţia bărbaţi-femei, care este apreciată în mod diferit în diverse culturi;
- respectul, ridică problema modului în care se manifestă respectul faţă de partener, în aria sa culturală;
- timpul, priveşte în special punctualitatea şi ordinea sosirii la întâlnirile de afaceri precum şi durata comunicării;
- spaţiul, priveşte în special distanţa fizică care trebuie respectată între partenerii aparţinând unor culturi diferite;
- tabuurile, privesc diverse interdicţii cu caracter “sacru”, cuvinte, expresii şi gesturi ofensatoare, diferite de la o cultură la alta;
- eticheta afacerilor se referă la ambianţa, protocolul, ritualul etc. care prezintă particularităţi culturale;
- mesajul non-verbal, poate avea semnificaţii diferite în locuri diferite;
- limba vorbită şi translatorul;
- îmbrăcămintea;
- mediul politic şi religios;
- prejudecăţile;
- comunicarea prin scriere;
- argumentaţia şi puterea de convingere.

In vederea îmbunătăţirii comunicării şi eliminării perturbaţiilor ce pot apărea în procesul comunicării se pot utiliza o serie de tehnici, printre care amintim:

- urmărirea comunicării; emitentul va încerca să constate dacă ceea ce a vrut să transmită a fost recepţionat ca atare;
- regularizarea fluxului de informaţii; are în vedere buna reglementare a fluxului în ceea ce priveşte calitatea, cantitatea şi frecvenţa transmisiei;
- empatia reprezintă anticiparea modului în care vor fi recepţionate de primitor mesajele transmise, punerea comunicatorului în postura primitorului;

- repetiţia permite ca mesajul neînţeles să poată fi suplinit de o altă parte a comunicării, care va conţine un mesaj similar;
- încurajarea încrederii reciproce înlătură o serie de bariere cum ar fi: credibilitatea sursei, judecăţile de valoare etc.;
- planificarea efectivă a timpului comunicării conduce la o mai bună recepţie a mesajelor;
- simplificarea limbajului duce la creşterea posibilităţilor de decodare a mesajelor şi la reducerea pierderilor de informaţii în această fază;
- ascultarea eficientă permite achiziţia de noi informaţii şi modele de comportament şi dovedeşte dorinţa de a fi partener de comunicare.

Mijlocul de comunicare reprezintă modalitatea prin care mesajul poate fi transmis destinatarului. La masa tratativelor se pot utiliza următoarele mijloace de comunicare:

- comunicarea verbală;
- comunicarea non-verbală;
- comunicarea empatică.

● Comunicarea verbală

Comunicarea verbală, realizată cu ajutorul cuvintelor, este cea mai înaltă formă de limbaj, dar nu şi cea mai consistentă sau importantă.

Problemele ridicate de comunicarea verbală sunt printre altele:

- înţelesul cuvintelor, legătura dintre un cuvânt şi obiectul sau fenomenul pe care îl prezintă este o asociere pe care un grup de oameni a convenit să o facă;
- ambiguitatea este determinată de folosirea cuvintelor cu mai multe înţelesuri; ea poate fi:
  - deliberată, ca urmare a unei strategii de comunicare şi se referă la folosirea voită a limbajului echivoc şi a jocurilor de cuvinte;
  - nedeliberată - accidentală;
- nivelul de abstractizare; limbajul abstract şi generalizat poate ridica probleme de interpretare şi credibilitate;
- jargoul şi în particular argoul.

In comunicarea verbală există nişte stimuli (vocea, tonul, ritmul vorbirii, pauzele dintre cuvinte, zâmbetul etc.) care, încorporaţi mesajului, dincolo de conţinutul acestuia şi de sensul cuvintelor, provoacă la destinatar reacţii afective. Puterea acestor stimuli este dependentă de calităţile vocale şi de stăpânirea mecanismelor vorbirii de către comunicator.

Calităţile vocale sunt reprezentate de însuşirile personale implicate în mecanismul vorbirii şi de factorii care influenţează sunetul vocii.

Procesul vorbirii implică acele abilităţi mecanice şi fiziologice controlate de către vorbitor. Acestea sunt:

- înălţimea vocii - frecvenţa de vibraţie a corzilor vocale;
- volumul vocii;
- dicţia - arta de a articula şi pronunţa cuvintele corect;

- accentul - maniera de a pronunţa mai apăsat, mai intens o silabă dintr-un cuvânt sau un cuvânt dintr-un grup de cuvinte;
- pauzele - separarea vorbirii în grupuri de cuvinte sau fraze;
- intonaţia - timbrul şi variaţia înălţimii glasului, prin care se transmit emoţii, sentimente şi atitudini;
- ritmul vorbirii - calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, afectată sau precipitată etc.

In general, în comunicare, la masa tratativelor vorbirea trebuie să fie:

- fără accente specifice;
- corect gramatical;
- fără expresii triviale sau în argou;
- cu pronunţarea corectă a cuvintelor;
- fără fraze stereotip, ticuri verbale;
- fără onomatopee;
- uşor de înţeles;
- cu inflexiune nemonotonă;
- la volum adecvat;
- pe un ton cald, emoţional;
- de intensitate joasă, exprimând siguranţa etc.

Pentru eficientizarea comunicării verbale este necesară recepţionarea mesajului, ascultarea lui.

A asculta înseamnă a auzi şi a înţelege în acelaşi timp. Din păcate, un număr mare de informaţii dintr-un mesaj se pierd tocmai în procesul ascultării.

Cauzele principale ale pierderii informaţiilor în timpul ascultării sunt:

- egocentrismul receptorului; propriile idei şi informaţii sunt considerate mai valoroase decât ale comunicatorului;
- suprasolicitarea cu mesaje face să se comute atenţia de la un mesaj la altul;
- grijile cotidiene împiedică concentrarea atenţiei asupra partenerilor de comunicare;
- gândirea rapidă face ca timpul liber prea mic rămas creierului să ducă la diverse forme de deconectare şi deviere a atenţiei;
- perturbaţiile provocate de zgomote sau condiţii inadecvate discuţiilor;
- insuficienţe ale auzului;
- prezumţii false cu privire la comunicare.

● Comunicarea non-verbală

Orice conversaţie este strâns legată şi susţinută de semnale non-verbale.

Percepţia şi feed-back-ul depind în cea mai mare parte de comunicarea non-verbală a celuilalt.

Dintre formele comunicării non-verbale menţionăm:

- fizionomia şi expresia feţei; dispoziţia sufletească de moment, gradul de aprobare sau dezacord pot fi uşor citite şi evaluate prin expresia feţei, a gradului de congestionare a feţei, a tensiunii musculare, a zâmbetului etc.;

- privirea - dilatarea şi contracţia pupilei, intensitatea şi durata contactului vizual cu interlocutorul, schimbările de direcţie ale privirii, transmit mesaje semnificative;
- linia corpului oferă informaţii privind atitudinea de supunere, umilinţă, mândrie, dominare sau dezinvoltură, despre imaginea de sine sau asupra stării de slăbiciune sau oboseală;
- orientarea corpului şi părţilor sale exprimă o serie de mesaje subtile (graba, nerăbdarea, plictiseala etc.);
- mişcările capului arată dacă partenerul ne ascultă, ne tolerează, ne detestă sau îi suntem indiferenţi, ne aprobă, ne dezaprobă, ne descurajează sau ne încurajează etc.
- poziţia mâinilor şi a degetelor poate da informaţii privind încordarea, răbdarea, aroganţa, sociabilitatea partenerului;
- susţinerea gestuală a discursului verbal - concordă sau nu concordă cu mesajul verbal;
- manifestările ostile indică gradul de agresivitate sau nervozitate a partenerului etc.

Comunicarea non-verbală are următoarele caracteristici importante:

- comportamentul non-verbal are întotdeauna valoare comunicativă;
- este ambiguă - mesajele nu pot fi citite întotdeauna cu precizie sau la timp;
- exprimă atitudini şi sentimente mai uşor decât concepte sau idei;
- au adesea aceeaşi semnificaţie în mai multe locuri din lume, înlesnind comunicarea, dar poate avea şi semnificaţii diferite;
- poartă o puternică amprentă culturală şi socială.

● Comunicarea empatică

Empatia este capacitatea de a împărtăşi emoţia resimţită de celălalt şi de a-i înţelege punctul de vedere, de a te pune în locul celuilalt. Este un fenomen mai mult sau mai puţin conştient şi voluntar de comunicare afectivă cu partenerul, fără cuvinte şi dincolo de cuvinte.

Ea poate ajuta mult comunicarea verbală şi non-verbală. Cel mai bun mod de a comunica prietenos, amabil, tolerant şi calm este acela de a te pune în locul partenerului.

Comunicarea empatică însă, necesită calităţi deosebite din partea participanţilor la procesul de comunicare, motiv pentru care este mai rar întâlnită.

Fiecare persoană are propriul stil de comunicare. Componentele de bază ale stilului de comunicare sunt: distanţa, privirea, poziţia trupului, fizionomia, mimica, gestica, vorbirea, tonul şi inflexiunea vocii, pauzele şi ritmul vorbirii, ascultarea, îmbrăcămintea şi accesoriile, imaginea de sine, sociabilitatea şi dominaţia psihologică.

In mare măsură, dar nu în totalitate, stilul de comunicare poate fi modelat sau controlat.

Există mai multe stiluri de comunicare printre care menţionăm:

- stilul emotiv se caracterizează prin:
  - expresivitate mare;

- vorbire rapidă;
- multă gesticulaţie, folosirea mâinilor şi a mimicii feţei;
- reacţii inhibatoare sau pripite;
- atracţie faţă de informaţiile reale şi refractari la cele oficiale;
- empatie;
- putere de convingere bazată pe risipă de energie emoţională şi pe transfer psihologic;

➢ stilul director se caracterizează prin:
- atitudine serioasă, preocupată;
- exprimarea de opinii clare;
- hotărâre şi rigiditate;
- abordare dificilă;
- indiferenţă, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii;
- comportament dur, ferm, impunător;
- multe pretenţii;
- gesturi ferme;

➢ stilul reflexiv se caracterizează prin:
- exprimarea opiniilor într-o manieră deliberat formală;
- folosirea cuvintelor şi frazelor alese cu grijă;
- liniştite aparentă;
- comportament retras;
- impresia unei alte preocupări;
- comportament lent, este migălos şi insistă asupra detaliilor;

➢ stilul îndatoritor se caracterizează prin:
- răbdare, sensibilitate;
- ascultare şi înţelegere, forţă de convingere;
- căldură în vorbire;
- exprimarea deciziilor într-o formă serioasă şi impersonală;

➢ stilul flexibil se caracterizează prin:
- adaptarea stilului în funcţie de situaţie;
- întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiţilor parteneri;
- mobilitate ridicată;
- nehotărâre şi inconsecvenţă uneori.

In vederea comunicării obiectivelor declarate ale partenerilor există două modalităţi ca acestea să fie abordate:

➢ abordare generală (sau pe orizontală), prin care se parcurg toate problemele simultan, în runde succesive;
➢ abordare directă (sau pe verticală), în care se prezintă şi se analizează o singură problemă, până se ajunge la o înţelegere şi apoi se analizează următoarea problemă ş.a.m.d.

Pentru realizarea comunicării obiectivelor se are în vedere parcurgere mai multor etape:

➢ conştientizarea - îl facem pe partener să fie conştient de existenţa problemei pe care o punem în discuţie;
➢ cunoaşterea - îl facem pe partener să ştie tot ceea ce dorim noi să ştie despre obiectul pus în discuţie;
➢ plăcerea - determinarea partenerului să aibă sentimente favorabile;

- preferinţa - determinarea partenerului ca, din mai multe variante, să prefere varianta dorită de noi;
- convingerea - partenerul trebuie să fie convins că ceea ce oferim este în primul rând în avantajul lui;
- decizia - partenerul trebuie să ia hotărârea pe care o dorim noi.

Fiecare din părţile aflate în procesul de negociere a stabilit, încă din faza de pregătire a negocierilor, poziţiile şi condiţiile în care sunt dispuşi să facă un schimb.

Poziţiile celor doi parteneri se suprapun (figura 8.18) şi din această suprapunere rezultă o zonă în care acordul este posibil. Această zonă, numită marjă de negociere, este delimitată de poziţiile de ruptură (PR) ale fiecăreia din părţile aflate în procesul de negociere.

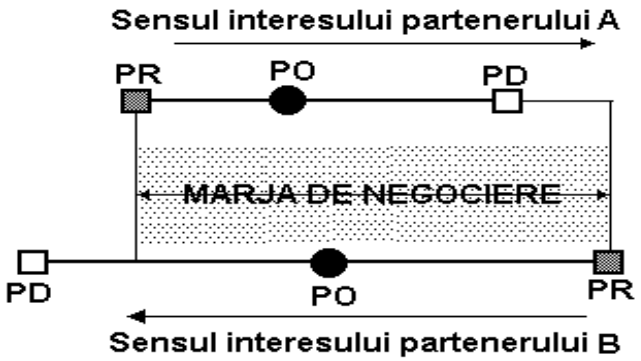

Figura 8.18. Suprapunerea poziţiilor celor doi parteneri de negociere

Această viziune asupra marjei de negociere, înţeleasă ca o zonă cuprinsă între pragul minim de la care acordul devine posibil şi pragul maxim până la care acordul încă mai este posibil, ne arată de ce este important să descoperim poziţiile de negociere ale partenerilor înainte de a ne aşeza la masa tratativelor.

Modul de prezentare a obiectivelor declarate este de aşa manieră, încât, să mascheze obiectivele reale şi să creeze o marjă suficientă de manevră în raport cu pretenţiile partenerului.

Există posibilitatea, aşa cum se vede şi în figura 8.18., ca poziţia declarată (PD) a unui partener (partenerul B) să fie în afara marjei de negociere. Pentru un negociator experimentat, această situaţie constituie un semnal că adversarul încearcă să folosească o “tactică de bazar” şi va acţiona în consecinţă.

Atingerea obiectivelor reale nu se realizează într-un mod rigid, ci, prin declanşarea mecanismului concesiilor reciproce care pornesc de la obiectivele declarate.

Comunicarea între parteneri trebuie să respecte anumite cerinţe de ordin tehnic, printre care enumerăm:

- lansarea unei probleme se face după o anumită anticipare a reacţiei provocate partenerului;
- acceptarea de la început a ideii că discuţia va provoca anumite schimbări în propriul raţionament;

- folosirea unei argumentaţii preponderent logică sau preponderent emoţională în funcţie de structura personalităţii partenerilor;
- menţionarea obiectivelor, în cadrul discuţiei, să fie făcută cu tact sau, după caz, cu autoritate etc.

8.3. ARGUMENTAŢIA

Faza de argumentaţie şi persuasiune poate, sau nu poate fi delimitată de faza anterioară şi faza următoare a negocierilor.

Rolul acestei faze este acela de a consolida poziţiile de negociere deja declarate prin argumente, probe şi demonstraţii.

Argumentaţia este acţiunea prin care se prezintă dovezi în sprijinul afirmaţiilor făcute cu ocazia prezentării obiectivelor declarate.

Argumentarea devine necesară atunci când unul din parteneri doreşte să "construiască" în mintea celuilalt o convingere, care să declanşeze comportamentul aşteptat de el. Altfel spus, dacă un partener are o idee sau o opinie proprie, prin negociere el încearcă să obţină adeziunea şi asentimentul celuilalt la propria idee.

Pentru ca argumentaţia să fie cât mai convingătoare este necesar să fie sprijinită cu diverse elemente auxiliare care se adresează simţurilor: fotografii, montaje demonstrative, mostre, grafice, articole din presă, pasaje din manuale, publicaţii de specialitate, exemple de cazuri concrete etc.

In procesul de argumentare, echipa de negociere participă cu întreaga ei capacitate profesională, culturală, cu personalitatea şi inteligenţa fiecărui membru al echipei.

Faza de argumentaţie necesită multă experienţă şi răbdare - înţeleasă ca stăpânire de sine şi înfrângerea sentimentelor de ură, adoraţie, bucurie, nelinişte, mânie, tristeţe, teamă etc.

In faza de pregătire a negocierilor, în care negociatorul îşi construieşte argumentaţia, se culeg informaţii despre partenerul de negociere şi în funcţie de acestea se stabilesc atât argumentele folosite cât şi ordinea lor de prezentare.

Ordinea în care sunt prezentate argumentele are o importanţă deosebită. Primul argument devine mai puternic dacă are o încărcătură afectivă şi prezintă un avantaj clar pentru partener.

Construcţia argumentării într-un proces eficient de negociere are ca repere următoarele întrebări formulate pe rând de parteneri:

- ce se doreşte să se obţină în urma negocierii?
- ce intenţionează să obţină partenerul?
- ce trebuie cunoscut pentru a reuşi?
- ce urmăreşte să afle interlocutorul?
- la ce întrebări mă pot aştepta de la interlocutor?
- cum se poate verifica completitudinea şi adevărul informaţiilor primite?
- ce probe suplimentare vor fi solicitate de interlocutor?
- care va fi, sau ar trebui să fie, reacţia la propunerile partenerului?

- cum se poate grăbi obţinerea consensului?
- ce tactici vor fi folosite de partener în vederea obţinerii acordului?
- ce alte propuneri vor veni din partea partenerului? ş.a.

Argumentele şi atuurile utilizate în cadrul negocierii nu au o existenţă în sine, independentă de negociatori. Parteneri distincţi vor reacţiona diferit la acelaşi argument, fiecare după propria sa percepţie, cultură, sensibilitate şi stil profesional.

Una din calităţile importante ale negociatorului este aceea de a şti cum să adapteze şi să acordeze argumentele sale cu sensibilitatea specifică partenerului său.

In procesul argumentării se disting mai multe etape:

- delimitarea momentului optim de abordare a interlocutorului pentru a iniţia dialogul;
- identificarea cunoştinţelor partenerului asupra scopului şi obiectului argumentării;
- recapitularea informaţiilor proprii asupra partenerului, pentru a le folosi în stabilirea comportamentului în timpul argumentării;
- stabilirea posibilităţilor şi a limitelor în ceea ce priveşte compromisurile pe care partenerii le pot face;
- prefigurarea obiecţiilor, a acceptării sau a respingerii acestora;
- alegerea unor argumente valabile în cazul respingerii unor condiţii;
- adoptarea permanentă a unei argumentări care să faciliteze încheierea tranzacţiei.

Argumentele sunt astfel formulate încât să fie înţelese de partener. Ele nu se bazează exclusiv pe logică, ci parţial pe abordări raţionale şi parţial pe abordări afective.

In negocieri, argumentarea pur logică sau pur afectivă este rar întâlnită.

Modalităţile de prezentare a argumentelor depind în mare măsură şi de tipul de negociere utilizat.

Trebuie să se facă distincţie clară între modul de acţiune în cadrul:

- negocierii raţionale;
- negocierii integrative;
- negocierii distributive.

8.3.1. NEGOCIEREA RAŢIONALĂ

Negocierea raţională presupune eliminarea tuturor elementelor subiective, totul rezolvându-se raţional, de pe o poziţie obiectivă, alta decât poziţia uneia sau alteia dintre părţi.

Argumentaţia trebuie să fie clară şi ordonată logic.

Gândirea omului nu poate fi ruptă de personalitatea lui şi este sub o permanentă influenţă a intereselor, dispoziţiilor, afectelor şi a conştiinţei de sine. Logica trebuie să facă abstracţie de prezenţa şi acţiunea tuturor acestor factori extralogici.

Argumentaţia raţională, logică, trebuie să aibă proprietatea de a transmite adevărul verigă cu verigă.

La baza negocierii raţionale stau legile logicii, legi independente de experienţa psihologică.

8.3.1.1. Legile logicii

Legile logicii se deosebesc de legile celorlalte ştiinţe prin faptul că ele sunt "etern valabile" pentru orice act de gândire, ele având o sferă de aplicaţie foarte largă. Ele sunt legile gândirii, iar gândirea este procesul esenţial al cunoaşterii.

Legile logice nu se referă la conţinutul gândirii ci numai la structura gândirii şi a limbajului.

Principalele legii sau principii ale logicii sunt:

- principiul identităţii;
- principiul necontradicţiei;
- principiul terţului exclus;
- principiul condiţionării;
- principiul raţiunii suficiente.

● Argumentaţia corectă nu se poate închega fără respectarea **principiului identităţii.** Nu putem face un pas înainte pe calea raţionării dacă, referindu-ne la ceva, înţelegem de fapt altceva.

Principiul identităţii susţine ca noţiunile, respectiv cuvintele, să-şi păstreze înţelesul în cadrul unui demers raţional. Fără respectarea acestei cerinţe minimale nu ne putem înţelege; este ca şi cum am vorbi limbi diferite.

O noţiune este identică cu ea însăşi, adică îşi conservă semnificaţia, atât timp cât ea reprezintă acelaşi obiect. Dacă obiectul a suferit transformări, şi noţiunea trebuie să suporte modificări similare. Dacă însă obiectul a rămas neschimbat, în mod obligatoriu şi noţiunea trebuie să rămână aceeaşi.

Folosind într-o argumentaţie acelaşi cuvânt întâi cu un înţeles, apoi cu alt înţeles, se încalcă principiul identităţii, ajungându-se la paralogisme.

Principiul identităţii se utilizează în tehnica definiţiei pentru că este necesară existenţa identităţii între ceea ce trebuie definit şi ceea ce se defineşte.

● **Principiul necontradicţiei** reprezintă o condiţie necesară gândirii logice. Se întâmplă deseori ca, sub presiunea intereselor şi a pasiunilor, în cursul argumentaţiei, negociatorul să se dezmintă, intrând în contrazicere cu propriile sale opinii exprimate anterior, fără ca aceasta să fie efectul unei evoluţii în atitudine.

Cerinţa necontradicţiei asigură consecvenţa logică a argumentării. A argumenta corect înseamnă în primul rând a nu te contrazice.

Totodată, conform principiului necontradicţiei, dacă sunt date două propoziţii contradictorii, adevărul uneia din ele ne asigură de falsitatea celeilalte.

In cursul construcţiei sistemelor logice se pot ivi contradicţii de o factură specială, numite paradoxuri sau antinomii logice, în care, din adevărul unei propoziţii decurge falsitatea sa, iar din falsitatea propoziţiei derivă adevărul ei.

(Este celebru paradoxul mincinosului: un mincinos care pretinde că minte, minte într-adevăr)

● **Principiul terţului exclus** stipulează că două propoziţii contradictorii nu pot fi false în acelaşi timp şi sub acelaşi raport. Una din ele este în mod necesar adevărată.

Condiţiile de aplicabilitate ale principiului terţului exclus sunt cele referitoare la identitatea de timp, de relaţie şi de obiect.

Valoarea principiilor de contradicţie şi de terţ exclus este valabilă în funcţie şi de numărul valorilor de adevăr. Aceste principii, în forma lor tradiţională, presupun principiul bivalenţei, existenţa a numai două valori logice care se află în raport de contradicţie.

Principiul bivalenţei caracterizează logica clasică. Orice propoziţie este sau adevărată sau falsă, astfel încât, clasa tuturor propoziţiilor se divide în două: mulţimea propoziţiilor adevărate şi mulţimea propoziţiilor false, orice altă posibilitate fiind exclusă. In logica modernă, însă, se construiesc sisteme logice multivalente, cu mai mult de două valori logice, caz în care, cele două principii logice menţionate sunt valabile numai în forme generalizate.

Aceasta face ca unii negociatori, foarte abili, să afirme că principiul terţului exclus nu este indispensabil unei argumentări logice.

● **Principiul condiţionării** afirmă că orice lucru este dependent în existenţa şi manifestările sale de existenţa şi manifestările altor lucruri.

Principiul condiţionării se diversifică pe niveluri:

- ontologic - orice proprietate este condiţionată de alte proprietăţi pe care se întemeiază;
- semantic - orice adevăr este condiţionat de alte adevăruri pe care se şi întemeiază;
- sintactic - orice teoremă este condiţionată de altă teoremă;

In acest context, se poate afirma că în cursul unei argumentări valoarea de adevăr a propoziţiei condiţionante este asociată cu valoarea de adevăr a propoziţiei condiţionate.

Se disting şase tipuri de condiţionări:

- *condiţionarea N-S (necesară-suficientă)* reprezintă condiţia necesară plus condiţia suficientă; falsitatea condiţiei (dar nu şi adevărul său) atrage falsitatea consecinţei, iar adevărul consecinţei (dar nu şi falsitatea sa) impune adevărul condiţiei;
- *condiţionarea S-N (suficientă-necesară)* este condiţia suficientă plus consecinţa necesară; adevărul condiţiei se aliază cu adevărul consecinţei, iar falsitatea consecinţei cu falsitatea condiţiei;
- *condiţionarea NS-SN (necesară şi suficientă - suficientă şi necesară);* adevărul sau falsitatea condiţiei se îmbină cu adevărul sau falsitatea consecinţei, iar adevărul sau falsitatea consecinţei se asociază cu adevărul sau falsitatea condiţiei;
- *condiţionarea N-N (necesară-necesară)* reprezintă condiţia necesară plus consecinţa necesară; falsitatea condiţiei se îmbină cu adevărul consecinţei şi falsitatea consecinţei se asociază cu adevărul condiţiei;

- *condiţionarea S-S (suficientă-suficientă)* este condiţia suficientă plus consecinţa suficientă; adevărul condiţiei se asociază cu falsitatea consecinţei, iar adevărul consecinţei se conexează cu falsitatea condiţiei;
- *condiţionarea NS-NS (necesară şi suficientă - necesară şi suficientă)* reprezintă condiţia necesară şi suficientă plus consecinţa necesară şi suficientă; adevărul şi falsitatea condiţiei se îmbină cu falsitatea şi adevărul consecinţei, iar adevărul şi falsitatea consecinţei se leagă cu falsitatea şi adevărul condiţiei.

● **Principiul raţiunii suficiente** recomandă neacceptarea ca adevăruri aserţiunile nedemonstrate şi pe de altă parte, acceptarea propoziţiile demonstrate, acelea pentru care ni se oferă temeiuri suficiente.

A accepta ca adevărate idei nedemonstrate sau a ne îndoi de ceea ce este dovedit constituie încălcări ale principiului raţiunii suficiente.

8.3.1.2. Propoziţiile şi raţionamentele

Propoziţia reprezintă o relaţie între termeni, între cuvinte, în cazul propoziţiilor simple, sau o relaţie între propoziţii în cazul propoziţiilor compuse (frazelor).

Deşi propoziţia pare să constituie un obiect simplu, în realitate situaţia este mult mai complicată, prin faptul că propoziţia se integrează în contexte foarte variate, ceea ce ne obligă să o analizăm din diferite puncte de vedere.

Valoarea de adevăr, sau valoarea logică a unei propoziţii reprezintă capacitatea acesteia de a fi adevărată sau falsă.

Intre propoziţii se pot realiza următoarele relaţii:

- *independenţă*, în care valoarea logică a unei propoziţii nu influenţează valoarea logică a celeilalte propoziţii;
- *echivalenţă,* când valoare de adevăr a unei propoziţii este asociată cu aceeaşi valoare de adevăr a celeilalte propoziţii;
- *implicaţie,* când adevărul primei propoziţii este asociat cu adevărul celeilalte, dar falsitatea este conexată cu indeterminarea;
- *replicaţie,* când falsitatea primei propoziţii este asociată cu falsitatea celeilalte, dar adevărul este conexat cu indeterminarea;
- *contrarietate,* când adevărul unei propoziţii este asociat cu falsitatea celeilalte, dar falsitatea este conexată cu indeterminarea;
- *subcontrarietate,* când falsitatea unei propoziţii este asociată cu adevărul celeilalte, dar adevărul este conexat cu indeterminarea;
- *contradicţie,* când valoarea de adevăr a unei propoziţii este asociată cu valoarea de adevăr opusă a celeilalte propoziţii (cele două propoziţii nu pot fi nici adevărate şi nici false în acelaşi timp).

Raporturile dintre propoziţii, exceptând raportul de independenţă, dau naştere la raţionamente sau inferenţe (ceea ce logica tradiţională numea raţionament, logica modernă numeşte inferenţă).

Orice inferenţă (raţionament) se constituie pe baza unei legi logice dar, nu orice lege logică este şi inferenţă, ci numai aceea care se prezintă sub forma implicaţiei sau a echivalenţei.

Raţionamentul constă în derivarea unei propoziţii din alte propoziţii, derivare ce se face printr-o operaţie logică.

O asociaţie de propoziţii constituie o inferenţă numai dacă:

- unele propoziţii sunt date (premisele);
- din acestea rezultă o propoziţie nouă în raport cu ele (concluzia);
- premisele constituie condiţia suficientă a concluziei (nu mai este nevoie de altceva pentru a deriva concluzia);
- concluzia constituie consecinţa necesară a premiselor (premisele fiind date, concluzia trebuie să urmeze).

Premisele pot fi adevărate sau false. Pentru a dovedi adevărul concluziei, raţionamentul trebuie să fie valid şi să aibă premise adevărate.

Principalele tipuri de raţionamente sunt:

- deductive:
  - imediate (concluzia derivă dintr-o singură premisă);
  - mediate :
    - ipotetice;
    - disjunctive;
- inductive, cu:
  - inducţie completă:
  - inducţie incompletă.

8.3.1.3. Metode pentru stabilirea legăturilor cauzale

Orice efect are o cauză şi orice cauză produce un efect.

Stabilirea legăturilor de cauzalitate este o operaţie dificilă din pricina interdependenţei universale a fenomenelor; legăturile cauzale interacţionează cu alte legături necesare şi cu altele cauzale, iar cauza interacţionează cu efectul. In această ţesătură complicată de relaţii necesare este dificil de a separa anumite legături cauzale, pe care să le urmărim.

Metodele pentru stabilirea legăturilor cauzale se sprijină pe axioma că, dacă există raport cauzal, atunci fenomenele respective sunt prezente împreună, apar şi dispar împreună, variază împreună.

In stabilirea metodelor este necesar a se urmării următoarele aspecte:

- *amestecul cauzelor cu condiţii;* orice cauză îşi produce efectul în anumite condiţii. Condiţia se deosebeşte de cauză prin aceea că ea

poate să varieze de la un caz la altul, cauza propriu-zisă rămânând aceeaşi, dar la prima analiză condiţia se comportă ca şi cauza;

- *amestecul efectelor* este legat de complexitatea cauzei; când cauza este compusă, constând din acţiunea simultană a mai multor factori, şi efectul este compus. Se pot ivi două feluri de amestec al efectelor:
  - combinarea cantitativă, efectele fiind de acelaşi fel se adună;
  - combinarea calitativă, efectele fiind de calitate diferită dau, prin sinteză, un efect nou, efectul total nefiind o însumare a efectelor parţiale, ci o combinare a lor;
- *pluritatea cauzelor;* atunci când fenomenul poate fi provocat de cauze diferite, independente, acelaşi efect poate proveni din cauze diferite.

Principalele metode utilizate de stabilire a legăturilor cauzale sunt:

- metoda concordanţei;
- metoda diferenţei;
- metoda indirectă a diferenţei;
- metoda variaţiilor concomitente;
- metoda rămăşiţelor sau reziduurilor.

● **Metoda concordanţei** este un procedeu al observaţiei. Ea se bazează pe experienţă. Pentru a determina coprezenţa fenomenelor, trebuie să cercetăm singurul antecedent constant în împrejurări variabile.

Probabilitatea concluziei creşte cu cât cazurile examinate au fost mai variate. Din cauza caracterului ei incert, metoda trebuie completată sau controlată cu celelalte metode.

● **Metoda diferenţei** este opusul metodei concordanţei. In prima metodă se cereau cazuri diferite cu o singură circumstanţă comună, aici se cer cazuri asemănătoare cu o singură diferenţă între ele, pentru a apărea sau dispărea un fenomen.

Prin urmare antecedentul, care prin apariţia sau dispariţia lui, în împrejurări neschimbate, face să apară sau să dispară fenomenul, este cauza respectivului fenomen.

● **Metoda indirectă** a diferenţei este o metodă combinată între metoda concordanţei şi a diferenţei. Prima metodă are un rol de pregătire, ea sugerează care fenomen poate fi cauza (efectul), a doua metodă cuprinde raţionamentul propriu-zis.

Prin urmare antecedentul, care într-o serie de cazuri este singurul prezent o dată cu fenomenul dat şi în altă serie de cazuri, asemănătoare cu primul, este singurul absent o dată cu fenomenul dat, este cauza (efectul) fenomenului respectiv.

● **Metoda variaţiilor concomitente** porneşte de la ideea că antecedentul care variază o dată cu fenomenul dat este cauza (efectul) fenomenului. Metoda variaţiilor concomitente impune condiţia ca fenomenul să comporte variaţii cantitative.

● **Metoda "rămăşiţelor"** pleacă de la ideea că dacă efectul prevăzut al unei cauze cunoscute prezintă unele anomalii, adică o "rămăşiţă" neexplicată, atunci printre cauzele date trebuie să existe o "rămăşiţă" care să explice anomalia efectului. Altfel ar însemna că poate exista un efect fără cauză, ceea ce este imposibil.

Principiul metodei este acela că "rămăşiţele" efectelor cunoscute are drept cauză "rămăşiţele" cauzelor cunoscute.

Ea dă rezultate sigure, dar poate fi aplicată numai în cazuri determinate, altfel fiind posibilă apariţia efectului neaşteptat, neprevăzut.

8.3.1.4. Logica fuzzy

În ultimul timp, în cadrul negocierilor preponderent raţionale s-a început să se apeleze la logica fuzzy. Aceasta face să fie pus sub semnul întrebării principiul terţului exclus.

O logică tradiţională, de tip crispian (termenul provine de la Chrysippos – exponent al stoicilor greci), poate lua doar două valori de adevăr : ADEVĂRAT sau FALS. Orice propoziţie poate lua la rândul ei tot numai aceste valori de adevăr. O asemenea logică se bazează pe acceptarea principiului terţului exclus.

În teoria clasică, o mulţime crispiană împarte elementele în două: în cele care aparţin cu certitudine unui anumit sistem şi cele care nu aparţin acestuia. Delimitarea dintre mulţimea elementelor care aparţin sistemului şi cea a elementelor care nu aparţin sistemului este netă. Ori e alb, ori e negru. Griul este exclus.

Procesul prin care se stabileşte calitatea elementelor aparţinând unui sistem este dat printr-o funcţie caracteristică. Pentru o mulţime A, această funcţie atribuie valoarea f_A (x) fiecărui element x astfel:

f_A (x) = 1 dacă $x \in A$,

f_A (x) $\neq$ 1 dacă $x \notin A$;

Funcţia caracteristică aplică elementele sistemului X în mulţimea elementelor 0 şi 1:

$$f_A: X \rightarrow \{o,1\};$$

Pe baza unor reguli pot fi generate noi variabile logice ca funcţii de anumite variabile logice date. O asemenea funcţie ce asignează o valoare de adevăr particulară noii variabile, pentru fiecare combinaţie a valorilor de adevăr a variabilelor date se numeşte uzual funcţie logică.

Deoarece n variabile logice pot avea în total 2^n valori de adevăr, se pot construi 2^n funcţii logice de aceste variabile.

In logica modernă putem considera că un anumit eveniment poate să se realizeze, nu poate să se realizeze sau există posibilitatea ca asupra realizării evenimentului să planeze o anumită *incertitudine.* O dată ce un eveniment se realizează, incertitudinea a priorii se transformă în informaţie a posteriorii.

Noţiunea de incert are înţelesul de:

- imprecis cunoscut, problematic;
- vag, nedeterminat,
- îndoielnic, nesigur;
- ambiguu;
- variabil, inconstant;

- nefiabil, supus schimbării.

In logica trivalentă, fiind considerată mulţimea valorilor logice:

$$L_3 = \{0, 1/2, 1\}$$

valoarea de adevăr a unei propoziţii de predicat p este:

$$V_3(p) \in L_3$$

O propoziţie are trei valori de adevăr: $V_3(p)=1$; $V_3(p)=1/2$; $V_3(p) =0$.

Cantitatea de informaţie necesară asupra realizării unui eveniment trebuie să fie cu atât mai mare cu cât realizarea evenimentului este mai *imprevizibilă.*

Apare necesitatea abordării noii logici polivalente capabilă să organizeze în mod logic faptele aparent contradictorii din cadrul diferitelor sisteme.

In acest sens L.A.Zadeh în 1965 a introdus în matematică şi teoria sistemelor noţiunea de *mulţime vagă*, cunoscută şi sub denumirea de *mulţime fuuzy*, care în traducere înseamnă mulţime neclară, estompată şi se foloseşte în sensul de vag, imprecis.

Mulţimile fuzzy şi în general conceptele fuzzy au apărut din necesitatea de a se exprima cantitativ “vagul”, “imprecisul”.

Noţiunea de mulţime fuzzy reprezintă o abordare într-un unghi diferit a conceptului de mulţime, mai precis, între apartenenţa unui element la o mulţime şi neapartenenţă există o serie de situaţii tranzitorii, de natură continuă, caracterizate de aşa numitele grade de apartenenţă.

Fie X o mulţime oarecare. Se numeşte mulţime fuzzy (în X) rezultatul unei aplicaţii

$$F:X \rightarrow [0,1]$$

Valorile 0 şi 1 reprezintă cel mai mic şi respectiv cel mai mare grad de apartenenţă la F al unui element $x \in X$.

Logica fuzzy este o generalizare a logicii clasice bivalente, înlocuind caracterul discret al acesteia (0 şi 1), cu unul de natură continuă (în intervalul [0,1]). Fundamentul logicii fuzzy îl constituie logica polivalentă introdusă şi studiată de J. Lukasiewicz.

Gr.C.Moisil introduce în 1940 algebrele Lukasiewicz n - valente ca modele algebrice pentru logicile cu mai multe valori.

Variabilele fuzzy sunt mărimi fuzzy asociate celor deterministe. Echivalentul valorii scalare în sens determinist pentru o variabilă fuzzy este gradul lingvistic (eticheta, atributul) asociat acesteia.

Astfel, aşa cum pentru logica bivalentă, valorii deterministe “1” i se asociază atributul ADEVĂRAT, iar lui “0” i se asiciază eticheta de FALS, pentru varabila deterministă număr real pozitiv, variabila lingvistică asociată poate fi , de exemplu : ABSOLUT FALS, FOARTE FALS, DESTUL DE FALS, DESTUL DE ADEVĂRAT, FOARTE ADEVĂRAT, ABSOLUT ADEVĂRAT sau , ca un alt exemplu i se poate

asocia variabila lingvistică: FOARTE MICĂ, MICĂ, MEDIE, MARE, FOARTE MARE, etc.

Implicaţia fuzzy este similară, dar nu corespunde pe deplin compunerii funcţiilor din cazul determinist şi se referă la evaluarea gradelor lingvistice ale unui submulţimi fuzzy Q, care este consecinţa logică sau funcţională a unei submulţimi fuzzy P.

Rezultatul unei implicaţii fuzzy este, de asemenea, o submulţime fuzzy:

$$Q' \equiv P \rightarrow Q$$

care are aceleaşi grade lingvistice ca şi Q, dar funcţiile ei de apartenenţă, ce exprimă gradul de adevăr

$$A(Q') = A(P \rightarrow Q)$$

Considerând formulele fuzzy:

P : x este MARE
Q : y este MIC ,

unde x, respectiv y, reprezintă variabile deterministe aparţinând universului submulţimii P, respectiv Q se exprimă implicaţia fuzzy:

$$Q' \equiv P \rightarrow Q \Leftrightarrow \underbrace{\text{DACA x este MARE}}_{\textbf{PREMISA}}, \underbrace{\text{atunci y este MIC.}}_{\textbf{CONCLUZIE}}$$

Considerând $m_P(x)$, respectiv $m_Q(y)$, funcţiile de apartenenţă ce caracterizează mul]imile fuzzy P şi Q se pune problema determinării funcţiei de apartenenţă:

$$m_Q(x,y) = m_{P\rightarrow Q}(x,y)$$

Cele mai utilizate definiţii ale implicaţiei fuzzy sunt:

- implicaţia în sens Mamdani:

$$m_{P\rightarrow Q}(x,y)= MIN [m_P(x) , m_Q(y)];$$

- implicaţia booleană:

$$m_{P\rightarrow Q}(x,y)=MAX[1- m_P(x) , m_Q(y)] =$$
$$=MAX[\overline{m}_P(x), m_Q(y)];$$

- implicaţia Zadeh I:

$$m_{P\rightarrow Q}(x,y) = MIN[1, 1-m_P(x) + m_Q(y)];$$

- implicaţia Zadeh II:

$$m_{P\rightarrow Q}(x,y) = MIN\{ Max [m_P(x) , m_Q(y)], 1- m_P(x)\};$$

- implicaţia Larsen:

$$m_{P\rightarrow Q}(x,y) = m_P(x) \times m_Q(y).$$

Combinarea mai multor variabile fuzzy, în conformitate cu o anumită logică, conduce la apariţia unor expresii fuzzy cu mai mulţi termeni, legaţi prin operaţii logice elementare (SI, SAU, NU).

Apartenenţa unui element la o mulţime crispiană este mai mult sau mai puţin evidentă. Se poate atribui câte o valoare fiecărei mulţimi crispiene căreia un element particular i-ar putea aparţine, valoare care indică gradul de evidenţă (certitudine) al apartenenţei elementului la o mulţime. O asemenea evaluare a incertitudinii se numeşte măsură fuzzy.

Rezultatul unei măsuri fuzzy reprezintă o valoare atribuită unei mulţimi crispiene care evaluează cantitatea de evidenţă a faptului că un element particular aparţine acelei mulţimi.

Măsura de încredere este o funcţie:

$$Bel : P(x) \rightarrow [0,1] ;$$

care satisface relaţia:

$$Bel(A_1 \cup A_2 .... \cup A_n) \geq \sum_i Bel(A_i) -$$

$$- \sum_{i<j} Bel(A_i \cap A_j) + ... + (-1)^{n+1} Bel(A_1 \cap A_2 ..... \cap A_n);$$

pentru orice $n \in N$ şi orice colecţie de submulţimi ale lui X.

Numărul Bel(A) pentru orice $A \in P(x)$ reprezintă gradul de încredere ca un element a lui X să aparţină mulţimii A. Submulţimile lui X pot fi considerate ca răspunsuri la o întrebare particulară.

Dacă mulţimile A_1 , A_2 ..... sunt disjuncte două câte două, atunci relaţia de mai sus arată că gradul de încredere al reuniunii celor n submulţimi nu este mai mic decât suma gradelor de încredere al submulţimilor individuale.

Proprietatea fundamentală a măsurii de încredere este:

$$Bel(A) + Bel(\overline{A}) \leq 1;$$

Măsura de plauzibilitate este o funcţie:

$$Pl : P(x) \rightarrow [0,1] ;$$

care satisface relaţia:

$$Pl(A_1 \cap A_2 .... \cap A_n) \leq \sum_i Pl(A_i) -$$

$$- \sum_{i<j} Pl(A_i \cup A_j) + ... + (-1)^{n+1} Pl(A_1 \cup A_2 ..... \cup A_n);$$

pentru orice $n \in N$ şi orice colecţie de submulţimi ale lui X.

Dacă un element, a priorii nelocalizat, poate aparţine doar uneia dintre mai multe submulţimi disjuncte, deşi acestora le sunt alocate grade de evidenţă nenule, se spune că există un conflict sau o disonanţă în evidenţă. O asemenea stare este asociată cu opoziţia, incompatibilitatea sau contradicţia.

Măsura de disonanţă (sau de conflict) este o funcţie:

$$E : M \rightarrow [0,\infty] ;$$

unde M reprezintă mulţimea tuturor asignărilor de bază m pe mulţimile putere cu 2^n elemente, oricare ar fi $n \in N$.

Măsura de disonanţă se exprimă prin media ponderată:

$$E(m) = -\sum m(A)\log Pl(A);$$

unde m(A) este interpretat ca fiind gradul de evidenţă al declaraţiei că un element anume a lui X aparţine mulţimii A dar nu oricărei submulţimi specifice a lui A, iar Pl(A) (plauzibilitatea) reprezintă nu numai evidenţa sau încrederea totală că elementul în cauză să aparţină lui A, dar şi încrederea suplimentară asociată mulţimilor care se suprapun cu A.

Deoarece măsurile de plauzibilitate Pl(A), de încredere Bel(A) sunt duale, adică

$$Pl(A) = 1 - Bel(\overline{A})$$

se defineşte şi duala lui E înlocuind termenul Pl(A) prin Bel(A) obţinându-se funcţia:

$$C_m = -\sum m(A)\log Bel(A);$$

Această funcţie se numeşte măsură de confuzie. Funcţia C(m) caracterizează familia de submilţimi care cad sub incidenţa evidenţei, precum şi uniformitatea distribuţiei capacităţii de evidenţă între submulţimi. Cu cât este implicat un număr mai mare de submulţimi şi cu cât este mai uniformă distribuţia, cu atât este mai mare confuzia.

Apelarea la logica fuzzy în desfăşurarea negocierilor raţionale dă o mai mare flexibilitate acţiunii de negociere, dă posibilitatea generării cu mai multă uşurinţă a concesilor şi compromisurilor. Practic se pot rezolva o serie de situaţii conflictuale sau de conjunctură.

8.3.1.5. Vicii de logică utilizate în argumentaţia raţională

Atât în cadrul argumentaţilor preponderent raţionale cât şi în cazul argumentaţiilor preponderent emoţionale se utilizează accidental, dar mai ales premeditat, diferite vicii de logică.

Cele mai utilizate vicii de logică utilizate în alcătuirea unei argumentaţii raţionale sunt:

- Parcurgerea unui lanţ corect din punct de vedere logic dar care pleacă de la o ipoteză greşită (figura 8.19).

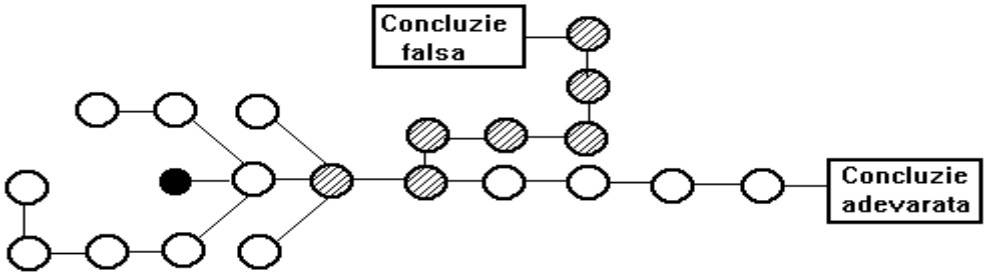

Figura 8.19. Plecarea de la o ipoteză greşită

Presupunând că lanţul logic este adevărat pentru K=n se demonstrează că este adevărat şi pentru k=n+1. Demonstraţia este perfect valabilă dar, sărindu-se peste etapa de verificare (pentru k=1, k=2...) şi postulându-se ca adevărat k=n, se produce eroarea logică.

Pe parcursul arborelui logic se aduc argumente colaterale adevărate care completează impresia de adevăr a raţionamentului.

In plus, există posibilitatea ca cele două căi, adevărate şi false, să aibă un drum comun sau paralel suficient de lung pentru a se uita de ascendentul viciat, astfel încât să nu se poată sesiza momentul în care se părăseşte direcţia adevărată.

- Falsificarea selectivă a statisticilor influenţează valoarea de adevăr a elementului k=n.

Prin utilizarea defectuoasă a statisticilor se falsifică etapa de verificare a ipotezelor (k=1, k=2...), ajungând să se considere adevărată relaţia pentru k=n, lucru care, nu s-ar fi reuşit dacă se folosea statistica în mod integral.

- Utilizarea unui argument foarte apropiat de cel adevărat dar uşor diferit, a cărui diferenţă să nu influenţeze imediat lanţul logic (figura 8.20).

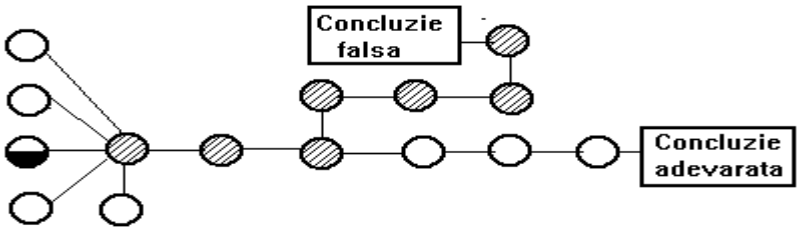

Figura 8.20. Utilizarea unui argument apropiat de cel adevărat

- Omisiunea, adevărul incomplet poate fi cea mai bună minciună (figura 8.21).

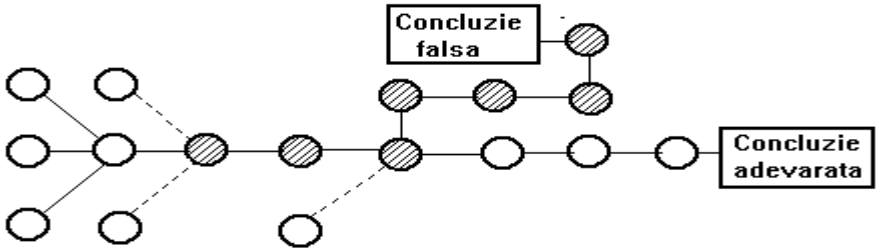

Figura 8.21. Omisiunea

- Utilizarea sofismelor

Sofismul este un silogism sau raţionament corect din punct de vedere formal, dar greşit din punctul de vedere al conţinutului, fiind bazat pe un echivoc, pe utilizarea aspectelor neesenţiale ale fenomenelor.

In cadrul silogismului se porneşte de la o judecată universal acceptată şi prin intermediul unei a doua judecăţi admise ca adevărate, se introduce o a treia judecată, dedusă ca o concluzie validă a primelor două.

Forţa argumentelor depinde de credibilitatea şi de validitatea aparentă a raţionamentului.

Prin utilizarea sofismelor se respectă structura unui silogism dar, se face apel simultan la emoţii şi credinţe, falsificând în felul acesta premisele.

De foarte multe ori oamenii sunt mai uşor de convins cu sofisme emoţionante decât cu silogisme reci.

- Logica defectuoasă (figura 8.22).

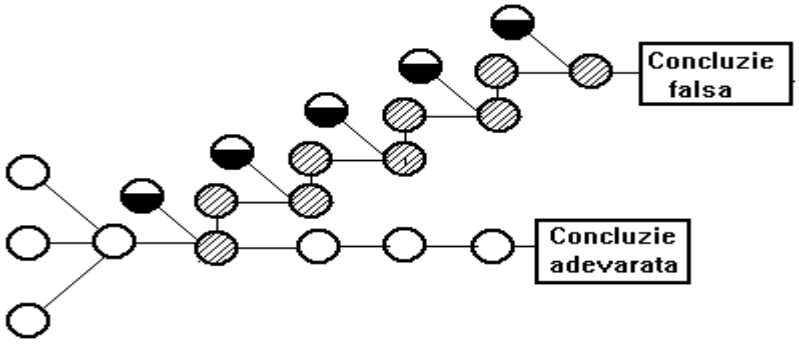

Figura 8.22. Logică defectuasă

- Intreruperea înainte de vreme a lanţului logic (figura 8.23).

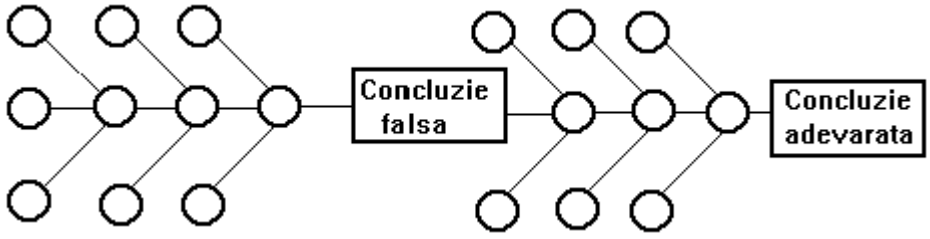

Figura 8.23. Întreruprea lanţului logic

- Prezentarea eronată a priorităţilor (figura 8.24).

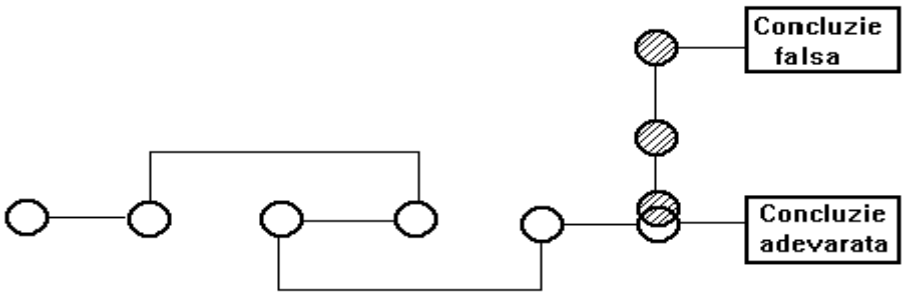

Figura 8.24.Prezentarea eronată a priorităţilor

8.3.2. NEGOCIEREA INTEGRATIVĂ

In cadrul negocierii integrative se respectă aspiraţiile şi interesele partenerului chiar dacă sunt împotriva celor proprii.

Argumentaţia utilizată în cadrul acestui tip de negociere vine să sprijine toate afirmaţiile prin care se dovedeşte că negocierea făcută este în folosul partenerului. Acest tip de negociere se bazează pe respectarea partenerului şi pe toleranţa la diferenţele de aspiraţii şi de opinii.

In acest tip de negociere se pleacă de la ipoteza că partenerul nu ştie ceea ce ar avea de câştigat în urma tranzacţiei şi este necesar să-i amintim mereu aceste avantaje.

Are loc un proces de cooperare caracterizat prin comunicarea deschisă a unor informaţii relevante între participanţi. In cadrul procesului trebuie să se mărească sensibilitatea la asemănările şi interesele comune şi să se minimizeze importanţa diferenţelor. Are loc o stimulare a convergenţei şi conformităţii crezurilor şi valorilor.

Pe parcursul negocierilor se conduce partenerul la o atitudine de încredere, de prietenie şi la o creştere a dorinţei de a răspunde cu bunăvoinţă la necesităţile şi cerinţele celuilalt.

In desfăşurarea tratativelor se argumentează astfel încât partenerul să recunoască cât de favorizat este de încheierea acestei afaceri şi câte pretenţii şi obiective au fost ajustate de noi, în scopul rezolvării unor interese comune. In acest felul se va ajunge la definirea intereselor aflate în conflict ca o problemă reciprocă, ce urmează să fie rezolvată prin eforturi de colaborare.

Negocierea integrativă facilitează recunoaşterea legitimităţii intereselor fiecăruia şi necesitatea căutării unei soluţii care să rezolve trebuinţele tuturor. Practic se tinde să se reducă proporţiile intereselor aflate în conflict.

Scopul negocierii îl constituie crearea unor relaţii pe termen lung, fapt ce ne-a determinat ca, încă de la început, să fim foarte concilianţi şi să privim rezolvarea problemei prin prisma intereselor partenerului.

Intr-o astfel de negociere nu se poate pune problema ca una din părţi să piardă.

Paşii parcurşi în cazul unei negocieri integrative sunt:

- determinarea nevoilor şi motivaţiilor partenerului de afaceri;
- recunoaşterea cerinţelor partenerului;
- considerarea satisfacerii nevoilor, motivaţiilor şi cerinţelor partenerului ca pe un scop propriu;
- ilustrarea cât mai sugestivă a comportamentului pe care trebuie să-l aibă partenerul pentru a ajunge la scopul său;
- mulţumirea ambilor parteneri ca urmare a faptului că trebuinţele părţilor au fost satisfăcute.

In vederea realizării unui asemenea tip de negociere este necesar a se determina foarte clar care sunt cerinţele şi nevoile partenerului de afaceri, a şti mai bine decât acesta ce are el cu "adevărat" nevoie.

Nevoile partenerului pot fi grupate în următoarele categorii:

- nevoile declarate sunt necesităţi clar definite de partener, expuse încă de la început sau pe parcursul negocierii;
- nevoile ascunse sunt fie cunoscute dar ascunse din diferite motive de partener, fie nevoi latente, inconştiente şi necontrolate încă;
- nevoile actuale reflectă situaţia actuală a partenerului, existentă încă înainte de începerea negocierilor;
- nevoile viitoare, de perspectivă, ce se vor concretiza în timp.

Pe parcursul negocierii se urmăreşte transformarea cât mai multor nevoi ascunse în nevoi declarate şi a nevoilor viitoare în nevoi actuale declarate.

Totalitatea nevoilor partenerului trebuie ierarhizate în funcţie de importanţa acestora pentru el.

Motivarea partenerului de afaceri, de a lua o anumită hotărâre, se poate realiza prin:

- motive raţionale legate de o argumentaţie logică;
- motive emoţionale legate de experienţa sa de viaţă, de dorinţele şi plăcerile acestuia, de viaţa sa personală, snobism, orgolii, pulsiuni instinctuale, mofturi etc.
- motive bazate pe prejudecăţi, imagine etc.

8.3.3. NEGOCIEREA DISTRIBUTIVĂ

Obiectul negocierii distributive este un acord care nu va ţine seama de interesele partenerului, din această cauză şi argumentaţia trebuie să fie puternică, spaţiul de manevră fiind foarte limitat.

Fiecare este cu atât mai bun cu cât va lovi mai "dur" partea adversă.

Intr-o astfel de negociere rezultatul va fi determinat de raportul de forţe dintre parteneri, adică de puterea de negociere a părţilor aflate în tratative.

Ca tehnici folosite în cadrul acestui tip de negociere menţionăm:

- atacul în forţă şi intimidarea;
- manevre retorice bazate pe disimulare, pe mascarea intenţiilor, ascunderea adevărului şi pe culpabilizarea adversarului;
- descalificare prin rea credinţă şi prin atac la persoană;
- devierea sistematică de la subiect;
- polemica exersată prin contre permanente.

Utilizarea acestui tip de negociere este posibilă atunci când opoziţia de interese este puternică şi dezechilibrul de forţe este semnificativ.

In această tranziţie este totuşi posibil ca o parte să câştige, fără ca cealaltă parte să piardă.

Atât negocierea integrativă cât şi negocierea distributivă sunt negocieri preponderent emoţionale, ele urmărind să acţioneze asupra stărilor psihice ale partenerului de afaceri.

8.4. PERSUASIUNEA

Persuasiunea reprezintă acţiunea, darul sau puterea de a convinge pe cineva să creadă, să gândească sau să facă un anumit lucru.

In desfăşurarea negocierilor persuasiunea vine să completeze argumentaţia în scopul realizării obiectivelor propuse.

Pentru a întării argumentele şi pentru a creşte forţa de persuasiune asupra partenerului se pot folosi diverse tactici de presiune, unele bazate pe influenţa pozitivă (“iată ce veţi obţine dacă încheiaţi această afacere”), altele bazate pe influenţa negativă (“iată ce se va întâmpla dacă nu veţi încheia această afacere”).

Din categoria tacticilor cu influenţă pozitivă fac parte promisiunile, recomandările şi recompensele, iar în categoria tacticilor de persuasiune cu influenţă negativă se regăsesc avertismentele, ameninţările şi represiunile.

Persuasiunea nu se rezumă numai la mesaje strict verbale. Sunt aruncate în luptă şi mesaje non-verbale, care pot spune mai mult, pot exercita o presiune psihologică mai mare şi mai subtilă decât mesajele verbale. Aici se regăsesc: fizionomia şi privirea, mimica, gesturile etc.

Forme subtile, dar de mare eficacitate în persuasiune sunt sugerarea şi sugestia.

8.4.1. SUGERAREA ŞI SUGESTIA

Prin sugerare se determină cu ajutorul unor aluzii sau asociaţii de idei, apariţia în mintea partenerului a unor sentimente sau idei pe care dorim să le aibă.

Noi nu exprimăm clar ceea ce dorim să gândească partenerul, fapt ce îl determină pe acesta să considere că ideea îi aparţine.

Prin sugestie se influenţează, se dirijează voinţa partenerului. Astfel, se constrânge partenerul să gândească şi să acţioneze conform dorinţelor noastre.

Ideea trezită în mintea partenerului prin sugestie va fi acceptată de el, acesta aducând apoi argumente în sprijinul ideii sugerate.

În funcţie de situaţia sugestivă dată şi de o serie de caracteristici ale personalităţii toţi oamenii se dovedesc mai mult sau mai puţin sugestibili. De asemenea se poate afirma că unul şi acelaşi individ nu dovedeşte acelaşi grad de receptivitate faţă de toate tipurile de sugestii. Unele persoane care se dovedesc relativ puţin receptive la sugestii directe, pot dovedi în schimb receptivitate mai mare la sugestii de tip indirect.

Sugestia se poate aplica cu succes în procesul de negociere în situaţiile în care partenerul ezită în luarea deciziilor, nu este sigur asupra corectitudinii acestora sau se găseşte în faţa unei persoane puternice din punct de vedere psihic ori în faţa unei persoane a cărei prestigiu are o puternică impresie asupra lui.

Prestigiul unei persoane duce, de cele mai multe ori, la modificarea atitudinilor şi opiniilor celor din jur.

In vederea utilizării sugestiei în procesul de negociere şi determinării partenerului de a da răspunsul sugerat pot fi luate in considerare o serie de factori favorizanţi, printre care menţionăm:

- condiţia nedeterminării;
- mecanismele de apărare ale eului;
- mecanismele compensatorii;
- mecanismele de identificare;
- dependenţele umane;
- dominaţia elementelor concrete.

● **Condiţia nedeterminării**

Fiecare om este confruntat cu situaţii cu un grad redus de claritate, situaţii de tip probabilist. In această situaţie, pentru a depăşi starea de ambiguitate şi pentru a ieşi din situaţiile nedefinite, greu de controlat, în care ne aflăm, apelăm adesea la alternative care nu satisfac exigenţele raportării la un sistem raţional de criterii.

In astfel de condiţii, influenţarea sugestivă a deciziilor, atitudinilor sau opiniilor se poate produce cu mai multă uşurinţă.

Această condiţie a nedeterminării se referă la următoarele aspecte:

- *Limitarea sistemelor de verificare şi control de care dispune partenerul*.

  In situaţia în care deciziile unei persoane au un caracter arbitrar, fără un puternic suport logic, fără a se baza pe suficiente date, sau fără o bază experimentală solidă, ele pot fi influenţate pe cale sugestivă;

- *Nedeterminări ale situaţiei stimul.*

  In condiţiile de incertitudine, când nu există suficiente elemente pentru a aprecia o situaţie, pot apărea nişte “zvonuri” care pot sugera un anume comportament, pot stimula luarea anumitor decizii;

- *Situaţiile conflictuale.*

  Situaţiile conflictuale rezultate din ciocnirea unor elemente cu variante pozitive şi negative întreţin incertitudinea, deruta şi dezorientarea. Aceasta face ca o împrejurare întâmplătoare să determine subiectul aflat în

conflict să decidă pentru una din alternative în defavoarea alteia. Prin sugestie se determină partenerul de a alege varianta dorită de noi.

- **Mecanismul de apărare a eului**

In vederea protejării sale, omul, prin comportamentul său, apelează la următoarele mecanisme de apărare:

- falsificarea protectoare;
- mecanismele de evitare;
- mecanismele de descărcare a tensiunilor.

Falsificarea protectoare se referă la faptul că în procesul de evitare a consecinţelor neplăcute ale unor gânduri sau acţiuni ale sale, omul recurge la o gamă variată de modalităţi inconştiente de a se autoînşela, pentru a-şi proteja imaginea de sine.

Printre aceste modalităţi enumerăm: *raţionalizarea, protecţia, introecţia.*

- **Raţionalizarea** reprezintă tendinţa de a oferi o justificare logică acţiunilor sale care nu sunt nici logice nici întotdeauna acceptabile.

In timpul actului de negociere se poate sugera partenerului justificările de care acesta are nevoie pentru a-şi motiva acele decizii mai puţin logice şi mai puţin acceptabile pentru el. Găsind nişte argumente logice va fi mai uşor pentru el să facă anumite concesii;

Raţionalizarea reprezintă de fapt pseudoraţionalizare, ea se manifestă de regulă ca un mijloc de autojustificare a opţiunilor insuficient de consistente, a deciziilor mai puţin corecte ale partenerului.

- **Protecţia** reprezintă tendinţa de a pune pe seama altora intenţiile, tendinţele sau sentimentele inacceptabile subiectului.

Lipsa unei legislaţii, dorinţa şefului ierarhic sau un viciu de procedură sunt de vină că s-a luat o anume decizie şi nu persoana care a luat-o;

- **Introecţia** reprezintă tendinţa individului de a încorpora în eul său elemente străine care îi provoacă stări tensionale.

Presupunând că partenerul nu crede într-o anumită idee, dar, repetând-o la nesfârşit ajunge să o accepta şi chiar să o creadă.

Mecanismele de evitare se referă la acţiunea prin care omul evită să se implice în ceea ce consideră că nu poate realiza, găsind o serie de argumente în sprijinul neimplicării sale.

Se spune că: “Vulpea care nu ajunge la struguri spune că sunt acri.”

Mecanismul de evitare se bazează pe următoarele pârghii:

- reprimarea - constă în “uitarea” unor informaţii, atât conţinutul informaţiilor cât şi sursa lor;
- negarea - reprezintă mecanismul defensiv prin care subiectul neagă adevăruri evidente care nu-i convin.

  “Despre un lucru rău se poate spune fie că nu s-a petrecut fie că nu este rău” (Lazarus);
- izolarea - reprezintă o metodă de apărare prin care subiectul are tendinţa de a se detaşa excesiv de la evenimentele care nu-i convin.

"Nu mă interesează";

- escamotarea - reprezintă tendinţa inconştientă a subiectului confruntat cu o problemă dezagreabilă de a plasa problema respectivă pe umerii altcuiva.

"Nu este de competenţa mea, colegul hotărăşte."

Mecanismele de descărcare a tensiunilor reprezintă supapele prin care individul supus la o stare de supraîncordare îşi descarcă surplusul de tensiune interioară.

Formele pe care le îmbracă mecanismele de descărcare a tensiunilor sunt:

- riposta (blamarea, ridiculizarea sau molestarea);
- confesarea;
- solicitarea ajutorului.

Când se declanşează astfel de mecanisme este destul de dificil ca partenerul să mai aibă puterea de a exercita un control conştient asupra situaţiei, ceea ce sporeşte şansele influenţării sugestive.

În situaţia unei riposte creşte receptivitatea partenerului faţă de o simplă aluzie, faţă de întrebările cu caracter sugestiv, faţă de pseudoargumentele de confirmare a atitudinilor luate. Dacă partenerul se ambalează peste măsură, el poate avea atitudini sau poate emite opinii pe care în împrejurări obişnuite el le-ar ascunde, aceste descărcări conducând la posibilitatea influenţării sugestive.

Apelarea de către partener la confesiuni constituie semnalul că aceste situaţii pot fi transformate în reacţii sugestive. Intervine un joc al raportului dintre mobilurile interne care motivează actul confesării şi factorii sugestivi care îl declanşează din afară.

Disponibilitatea de a mărturisii este asociată cu capacitatea de a trece peste unele bariere care până atunci era imposibilă, trecere ce este declanşată prin sugestie.

Solicitarea ajutorului de către partener (vezi tactica cerşitului) arată că partenerul s-a eliberat de blocajul ce-l împiedica să apeleze la alţii în sprijinul rezolvării problemelor sale, deschide calea acceptării unor sugestii.

- **Mecanismele compensatorii**

Prin compensare se înţelege preocuparea persoanei de a masca unele deficienţe ale sale prin accentuarea altor caracteristici personale, chiar altor deficienţe, sau tendinţa partenerului de a lupta pentru depăşirea unor slăbiciuni.

Un timid în compensare, pentru a depăşii aceasta slăbiciune, va adopta o atitudine obraznică, iar un fricos va afişa foarte mult curaj.

Manifestările compensatorii sunt strâns legate de acţiunea unor situaţii-sugestii. Momentul sugestie este implicat în primul rând în procesul convertirii dorinţei într-obsesie a împlinirii.

- **Mecanismele de identificare**

Este cunoscută tendinţa firească a oamenilor de a se identifica cu persoane, grupuri, situaţii, instituţii sau organizaţii, fapt ce le conferă un plus de stabilitate afectivă.

● **Dependenţele umane**

Dependenţa face parte din natura umană, dar unele persoane au un grad de dependenţă mai mare decât altele. Unele forme de dependenţă sunt mai discrete şi se manifestă numai în anumite situaţii, reprezentând, de regulă, circumstanţele în care persoana s-a dovedit dependentă.

Dependenţa unei persoane se poate manifesta prin:

- reticenţă când este vorba de a lua singură o decizie;
- pasarea deciziilor importante pentru a fi luate de alţii în numele său;
- adoptarea ideilor celorlalţi în locul iniţiativelor proprii;
- evitarea singurătăţii;
- teama de a nu strica relaţiile cu ceilalţi;
- afectare, atunci când este criticată ori dezaprobată;
- sacrificii în scopul de a se face plăcută;
- tulburare profundă în cazul rupturilor şi stărilor de încordare.

De obicei, cei care au o personalitate dependentă sunt încredinţaţi că este necesar sacrificiul lor pentru a-şi pune în valoare liderul, pe care îl consideră mai bun decât ei. Prin acest sacrificiu speră că victoria liderului îi aduce propria victorie, aceasta inducându-i o anumită securitate.

● **Dominaţia elementelor concrete**

Elementul concret oferă mai multă siguranţă şi certitudine decât elementele abstracte sau generalizate.

Există persoane pe care abstractul le sperie şi sunt dominate de tot ceea ce este concret. Cu un exemplu concret, poţi convinge mult mai uşor o astfel de persoană decât utilizând o argumentaţie logică corectă, dar care conţine elemente abstracte.

Concretul poate anihila realitatea abstractă care stă în spatele concretului palpabil. Prin forţa sa plastică, exemplu concret ajută la înţelegerea unor lucruri abstracte.

Un exemplu concret minor, chiar un caz particular sau o excepţie, capăta o valoare mai mare decât o realitate abstractă importantă care este însă mai puţin tangibilă.

În alcătuirea sugestiei intră o multitudine de elemente. Chiar şi sugestiile aparent simple, ca de pildă cele prin care, în condiţiile de ambiguitate se încearcă influenţarea opiniei cuiva presupune o multitudine de factori:

- starea de nedeterminare care face dificilă exercitarea unui control;
- disponibilitatea partenerului de a da ascultare şi de a manifesta interes faţă de cele communicate;
- credibilitatea şi puterea de influenţare a persoanei care generează stimulul;
- existenţa unei situaţii incitative care să permită provocarea unui anume răspuns;

- existenţa unor elemente raţionale, relativ uşor indentificabile care să joace rolul de catalizatori sau adjuvanţi ai situaţiei sugestie;
- existenţa unei motivaţii, chiar în stare latentă, a partenerului, etc.

Ca urmare a sugestiei partenerul poate avea atitudini noi, speranţe sau suspiciuni şi îndoieli, poate lua anumite decizii pe care nu le-ar fi luat în absenţa acesteia.

Interesul partenerului poate să crească faţă de un anume obiectiv sau persoană sau, dimpotrivă să descrească, ca rezultat a unei aluzii, a unui gest sau a unei aprecieri care să insinueze pe neobservate.

De multe ori, simpla afirmare a unei păreri va fi considerată drept argument de susţinere a ei.

Pe calea sugestiilor pot fi determinate o serie de conduite bizare, paradoxale sau chiar absurde. Partenerul este determinat să acţioneze împotriva propriilor interese, să cumpere ceva de care nu are nevoie sau la un preţ exorbitant, să vândă sub costul produsului respectiv, etc.

În condiţiile utilizării sugerării şi sugestiei în negociere se apelează în principal la următoarele situaţii provocative:

- *contaminarea* - rezultată din acţiunea unor modele atrăgătoare, atractive, acaparatoare - se pot prelua în mod necritic atitudinile unor modele care captează atenţia şi se copiază inconştient de către partener modul acestora de a se comporta;
- *similitudinile* – prin care se pot face paralelisme şi implicit se pot genera substituiri între elementele reale şi elementele fictive;
- ➢ *indicaţii sau sfaturi* – prin care partenerul este supus mai mult sau mai puţin stăruitor, îndrumărilor directe sau indirecte, explicite sau implicite, dar care ocolesc cu grije tot ceea ce ar putea prejudicia preluarea şi însuşirea lor;
- *atingerea mobilurilor personale ale partenerului* – rezolvarea prin sugestie a unor situaţii probleme ale acestuia.

Acţiunea sugestivă poate acţiona prin forma verbală sau nonverbală de tipul gesticii, mimicii sau a altor categorii de excitaţii care s-au asociat cândva cu un comportament sugerat.

8.5. CONTRAARGUMENTELE. OBIECŢIILE. RESPINGEREA OBIECŢIILOR.

La argumentele prezentate de o parte, cealaltă parte va răspunde cu contraargumente şi obiecţii. Obiecţiile sunt un reflex natural de apărare al partenerului.

Principalele tipuri de obiecţii ce pot fi ridicate de partenerul de negociere sunt:

- neexprimate, care se citesc pe faţa partenerului;
- false, care ascund în spatele lor altceva decât ceea ce exprimă partenerul; acestea pot fi:

- obiecţii pretext - sunt obiecţii de principiu, care ascund, de obicei un motiv de refuz fără legătură cu obiectul negocierii şi pot apărea din următoarele motive:
  - lipsă de curaj;
  - lipsă de încredere;
  - pentru a nu da impresia de slăbiciune, că "cedează" prea uşor;
  - pentru a se afirma, a arăta că înţelege despre ce este vorba şi că este competent în domeniul respectiv;
  - din spirit de contradicţie;
  - pentru amuzament;
  - pentru a-l pune în încurcătură sau pentru a-l "pedepsi" pe interlocutor;
  - pentru a câştiga timp de gândire;
  - pentru a nu se face de râs, deoarece nu ştie cum, sau nu are curajul să exprime o altă obiecţie de care nu este sigur (de obicei în această situaţie el va aduce o obiecţie apropiată, în speranţa că va reuşi pe parcurs să-şi dea seama de ceea ce îl interesează în realitate);
- obiecţii tactice - sunt instrumente psihologice utilizate pentru a pune interlocutorul într-o poziţie defensivă şi a obţine în felul acesta avantaje suplimentare;

- sincere, întemeiate, care ţin de evoluţia normală a procesului de înţelegere de către partener a argumentării; acestea pot fi la rândul lor:
  - sincere nefondate - sunt legate de capacitatea partenerului de a înţelege (de cele mai multe ori reprezintă o simplă cerere de informaţii suplimentare);
  - sincere fondate - ţin de argumentaţia neadecvată, de viciile de logică etc.;
- datorate prejudecăţilor partenerului;
- datorate lipsei de informaţii corespunzătoare.

Obiecţiile trebuie să fie exprimate, lăsate să iasă la suprafaţă, căutate chiar, deoarece ele reprezintă o importantă sursă de informaţii asupra problemelor partenerului, asupra personalităţii sale, a capacităţii sale de înţelegere.

Pe de altă parte, partenerul va aprecia interesul pe care îl avem faţă de problemele sale.

Obiecţiile pot fi respinse utilizându-se argumentele.

Anumite obiecţii ridicate de partener pot fi utilizate abil drept contraargumente. Obiecţiile "tari" şi întemeiate formulate de partener vor trebui reluate, reformulate într-o formă convenabilă şi apoi respinse.

In vederea combaterii obiecţiilor ridicate de partener se vor lua în considerare următoarele aspecte:

- localizarea precisă a obiecţiei şi aflarea motivelor care se ascund în spatele acestora;
- păstrarea calmului şi amabilităţii;
- evitarea manifestării surprizei;

- evitarea contrazicerii directe a spuselor partenerului;
- respectarea opiniei partenerului care poate părea greşită;
- acordarea unei anumite valabilităţi obiecţiei formulate, dar încercarea diminuării importanţei acesteia, subliniind avantajele care o compensează;
- omisiunea unor obiecţii minore sau acceptarea lor ca o soluţie de compromis;
- abordarea cu tact a obiecţiilor cauzate de dorinţa partenerului de a-şi manifesta personalitatea şi de a se impune;
- evitarea de a da sfaturi care pot avea efect contrar;
- evitarea formulării unor răspunsuri puţin analizate;
- verificarea înţelegerii şi acceptării răspunsului de către partener;
- schimbarea subiectului după clarificarea obiecţiei;
- analizarea ulterioară a obiecţiilor partenerului în vederea găsirii celor mai bune argumente pentru contracararea pe viitor a unora similare.

Principalele metode utilizate în vederea respingerii obiecţiilor partenerilor de afaceri sunt:

- metoda anticipării, prin care în cazul obiecţiilor previzibile argumentaţia proprie poate fi organizată astfel încât să înlăture cel puţin parţial obiecţiile partenerului, dezorganizând astfel planul de expunere al acestuia, obligându-l să improvizeze altul, insuficient analizat;
- metoda negocierii indirecte, prin care în prima fază se dă acordul asupra obiecţiei interlocutorului urmând ca în următoarea fază să se opună obiecţiei (da...dar);
- metoda acceptării condiţionate a obiecţiei;
- metoda reducerii la absurd a obiecţiei, care:
  - subliniază lipsa de validitate, întrucât este contrazisă de fapte;
  - evidenţiază erorile de calcul ce stau la baza obiecţiei;
  - arată dezvoltarea unei teze personale contrare obiecţiei partenerului, prin care aceasta devine nulă;
  - demonstrează faptului că susţinerea partenerului este falsă, arătând şi consecinţele ce decurg din aceasta;
- metoda bumerangului, prin care obiecţiile partenerului sunt respinse apelând la situaţia concretă în care se desfăşoară relaţia de afaceri;
- metoda paradoxului, care constă în utilizarea suspensiei, aluziei, reticenţei care să completeze argumentaţia logică;
- metoda ridiculizării obiecţiei;
- metoda analogiei, care constă în asemănarea unor fapte şi situaţii petrecute în trecut;
- metoda interogativă, care constă în răspunsul dat unei întrebări, cu o altă întrebare;
- metoda martorilor, care reprezintă solicitarea unei terţe persoane care să aducă “mărturie”;
- metoda negării directe a obiecţiilor nefondate şi a încercării transferării obiecţiei de la întreaga problemă numai la o parte a acesteia;
- metoda amânării răspunsului în vederea câştigării timpului;

- metoda ignorării obiecţiilor şi încercării de a schimba subiectul discuţiei.

8.6. CONFLICTELE. CĂUTAREA SOLUŢIILOR, PREZENTAREA CONCESIILOR CE SE POT FACE.

Conflictul este un concept complex, multidimensional. In situaţiile de conflict sunt implicate toate genurile de variabile, ce acoperă aproape toate aspectele comportamentului uman, inclusiv valori, atitudini, convingeri, aptitudini sociale şi cognitive.

Conflictul include o parte afectivă şi una intelectuală.

Conflictele de ordin afectiv emană din diverse atitudini verbale sau comportamentale în raport cu sentimentele ascunse sau evidente ale partenerilor. Ele provin din convingeri şi valori subiective, iar importanţa lor variază în raport cu sensibilitatea persoanelor care le generează sau le întreţin.

Conflictele de ordin intelectual, numite şi conflicte obiective se bazează pe judecăţi şi moduri de analiză diferite. Ele se referă la argumentele şi demonstraţiile prezentate.

Avându-se în vedere faptul că natura umană este alcătuită dintr-o parte afectivă şi una intelectuală, părţi care se completează reciproc, majoritatea conflictelor sunt mixte (afective şi intelectuale).

Evaluarea unui conflict se face în funcţie de două criterii:

- miza la care se referă; cu cât miza este mai importantă, cu atât creşte şi ponderea conflictului şi cu cât miza este mai mică există posibilitatea dispariţiei naturale a acestuia;
- numărul de elemente care fac obiectul divergenţelor dintre părţile adverse; cu cât acest număr este mai important calitativ şi cantitativ cu atât conflictul va fi mai dificil de rezolvat.

Rezolvarea unui conflict în cadrul unei negocieri reclamă respectarea riguroasă a următoarelor etape:

- identificarea naturii conflictului;
- evaluarea ponderii conflictului;
- schimbarea tipului de negociere.

Conflictul apărut în procesul de negociere trebuie să devină generatorul unor soluţii noi şi nu o formă destabilizatoare a echilibrului.

Rezolvarea cu succes a conflictelor depinde de voinţa partenerilor de a-şi modifica atitudinile şi opiniile.

In această fază a negocierilor, fiecare parte va fi tentată să ajute cealaltă parte să-şi atingă obiectivele, cu condiţia ca acestea să nu ducă la costuri pentru ea însăşi, să nu-i creeze nici o micşorare a avantajelor pe care doreşte să le obţină.

Acest lucru impune o bună înţelegere a problemelor celeilalte părţi şi o atitudine pozitivă, pentru a se ajunge la soluţii mutual acceptabile.

Cele două părţi trebuie să aibă fiecare impresia că a câştigat.

In situaţia prezenţei la masa tratativelor a unor negociatori obtuzi, care nu admit concesii sau nu doresc găsirea de soluţii, există pericolul blocării negocierilor.

Fără concesii şi compromisuri, realizarea unui acord acceptabil şi avantajos pentru ambele părţi nu este posibilă.

Concesia constituie renunţarea de către una din părţi la una sau mai multe poziţiile declarate, pentru a crea condiţii favorabile unei înţelegeri.

In practica negocierilor, concesiile pot fi reale, adică se materializează asupra unor interese reale ale partenerului respectiv sau pot fi false. Concesiile false reprezintă pretenţii formale, simple stratageme sau trucuri de negociere.

O concesie este prezentată în urma unei treceri în revistă a unei poziţii anterioare deţinute şi justificate. Concesiile sunt întotdeauna aşteptate în negocieri, dar părţile implicate încearcă să se angajeze în acestea cât mai puţin posibil pusă.

Orice concesie ridică trei întrebări:

- când trebuie făcută?
- la cât de mult trebuie să se renunţe?
- ce se va obţine la schimb în urma concesiei?

Există mai multe tipuri de abordări a problemei concesiilor. Una din abordări constă în realizarea unei oferte condiţionate. Atunci când se face condiţionarea, se precizează prima dată condiţia şi nu se oferă detalii despre concesii până când cealaltă parte nu manifestă dorinţă de negociere în legătură cu condiţia pusă.

Când se fac concesii trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- o concesie bună este de obicei una minoră, schimburile majore vor face dificilă menţinerea unei poziţii credibile a negociatorului şi vor încuraja presiuni ulterioare, manifestate de cealaltă parte, pentru schimbări mai ample;
- concesiile oferite fără exercitarea unei presiuni nu sunt valoroase, ele trebuie acceptate doar ca o punte de trecere spre etapa următoare a negocierii;
- încă de la aşezarea la masa tratativelor trebuie luate în considerare concesiile pe care suntem dispuşi să le facem; se creează în felul acesta un spaţiu de manevră;
- trebuie stimulată dorinţa celeilalte părţi de a face concesii prin:
    - convingerea că nu-şi va putea menţine poziţia prezentată;
    - prezentarea modului în care pot acţiona, în a face concesii, fără a-şi pierde reputaţia;
    - asigurarea că ambele părţi trebuie şi pot face concesii în acelaşi timp;
    - oferirea unor motive întemeiate de a face concesii;
- cunoaşterea exactă a locului până unde se pot extinde concesiile;
- oferirea propriilor concesii într-un mod tentant;
- negocierea concesiilor;
- folosirea de pachete de concesii şi legarea subiectelor între ele;
- gândirea şi exprimarea concesiilor prin ceea ce este valoros pentru partener, în termeni favorabili pentru cealaltă parte;
- anticiparea consecinţelor pe termen lung a concesiilor făcute;
- prezentarea mai întâi a motivelor pentru care se face concesia şi abia ulterior a concesiei propriu-zise;

- păstrarea fermităţii în ceea ce priveşte interesele fundamentale şi a flexibilităţii în ceea ce priveşte poziţia.

Acordarea de concesii reciproce pentru deblocarea tratativelor sau netezirea drumului spre acordul de voinţă, reprezintă compromisul.

Intregul proces de negociere se compune dintr-un şir de concesii şi compromisuri, pe care negociatorii trebuie să le ofere sau să le accepte cu măsură şi abilitate, astfel încât să asigure prezervarea intereselor reale în contractul prin care se finalizează negocierile.

Fiecare parte încearcă să-şi apere poziţia, fără însă a lovi inutil sau prea mult poziţia adversarului.

8.7. LUPTA CU SINE. LUPTA DUSĂ CU PROPRIUL GRUP

In procesul de negociere fiecare negociator vine cu o serie de convingeri, prejudecăţi, intenţii şi opinii.

Pe parcursul tratativelor, datorită argumentaţiei partenerilor, multe din aceste idei preconcepute se abandonează. Negociatorul va trebui să admită, mai întâi pentru sine şi apoi să recunoască şi celorlalţi că, în cursul negocierii şi-a schimbat unele păreri.

Pentru aceasta, în mintea negociatorului se isca o luptă pentru a concilia obiectivele, valorile şi convingerile personale cu rezultatul acceptabil şi realist al negocierii.

Lupta cu sine este în mare măsură influenţată şi de poziţia negociatorului în cadrul echipei de negociere, precum şi de poziţia acestuia în cadrul unităţii pe care o reprezintă, de libertatea de acţiune şi de reprezentare pe care o are.

Negociatorul îşi pune problema susţinerii noilor sale convingeri în faţa propriei echipe, a echipei din cadrul unităţii proprii, a opiniei ce se formează în organizaţia pe care o reprezintă.

Negociatorul fiind rareori singur pe parcursul negocierii, pe lângă lupta cu el însuşi, trebuie să intre în luptă cu propriul său grup pentru a reconcilia obiectivele definite în comun şi pentru a stabili soluţia rezonabilă şi realistă la care trebuie, în mod necesar, să se ajungă.

La începutul fiecărei negocieri fiecare membru al echipei are propriile convingeri, ce erau corelate cu convingerile colegilor săi de grup. Pe parcursul tratativelor, în urma discuţiilor purtate cu partenerii de afaceri, în urma luptei cu sine, aceste convingeri suferă anumite modificări.

La sfârşitul negocierilor fiecare membru al echipei are alte convingeri, care sunt diferite atât faţă de convingerile sale iniţiale cât şi faţă de convingerile coechipierilor săi. Apare în felul acesta o situaţie conflictuală în cadrul echipei de negociere, situaţie ce trebuie rezolvată prin punerea de acord a grupului.

Foarte multe din conflictele ce apar în cadrul propriei echipe pornesc de la lucruri mărunte, uneori abia perceptibile. Ele îşi pot avea originea în probleme personale, nemulţumiri individuale. Aceste tipuri de conflicte pot fi evitate din start printr-o alcătuire corespunzătoare a echipei de negociatori şi prin pregătirea şi antrenarea acesteia.

Poate apărea o divergenţă de păreri dintre un membru al echipei sau o minoritate a echipei şi restul grupului. In această situaţie trebuie să se ţină seama de următoarele aspecte:

- consensul de grup şi conformismul; sunt absolut necesare pentru ca grupul să-şi atingă scopurile;
- dezacordul cu majoritatea - reprezintă insultarea acesteia;
- "devianţii" - afirmă o opinie contrară celei majoritare şi pot determina creşterea nesiguranţei membrilor "non-devianţi".

Din aceste considerente luarea unei decizii a echipei de negociere (sau a liderului echipei) într-o situaţie conflictuală devine complicată, existând următoarele posibilităţi:

- evitarea defensivă, în care decidentul va alege calea amânării sau a transferului adoptării deciziei unei alte persoane (evită să ia o decizie);
- ezitarea defensivă, în care decidentul, căutând o ieşire din dilemă, acţionează impulsiv, fără a lua în considerare toate variantele disponibile;
- schimbarea neconflictuală, în care se adaptează necritic la un nou curs al acţiunii;
- aderarea neconflictuală, în care decidentul nu va ţine seama de părerile coechipierilor săi ci numai de propria părere.

Rezolvarea cu succes a conflictelor apărute depinde de voinţa fiecărui membru al grupului de a le rezolva, de a-şi modifica atitudinile şi opiniile în sensul cerut de interesul unităţii reprezentate.

In acest sens, un element important de care trebuie să se ţină seama este limita până la care oamenii se simt în siguranţă dacă au atitudini şi convingeri diferite de ale restului grupului.

Limita până la care oamenii sunt dispuşi să-şi modifice opiniile, fie pentru a se conforma punctului de vedere consensual, fie pentru a-şi menţine poziţia independentă, depinde de un întreg complex de variabile între care gradul de implicare şi înţelegere a problemei, precum şi măsura în care opiniile intime diferă de ceea ce afirmă public.

Se identifică mai multe tipuri de comportament:

- dezacordul independent este tipic celui care are deja formată o opinie în legătură cu problema în discuţie, care îşi menţine punctul de vedere în ciuda oricărei campanii de înlăturare a ei şi care nu vede nici o piedică în a gândi astfel;
- independenţa subminată caracterizează individul afectat intim de campanie, dar care aderă public la poziţia grupului; acest individ va fi marcat şi va trăi conflictul;
- acceptul independent reprezintă modificarea opiniei ca rezultat al campaniei grupului; noua opinie îl satisface pe individ;
- acordul public; individul îşi modifică opinia, probabil în faţa unor ameninţări severe, dar intim rămâne neconvins;

- rezistenţa reflexă; individul nu acordă nici un interes problemei, nu îşi modifică punctul de vedere şi nu percepe nici un conflict – tipic celor care resping orice presiune externă doar pe motivul că aceasta există;
- rezistenţa expeditivă este tipică celor care nu investesc nimic în problemă şi resping punctele de vedere noi, pe motive ce nu au legătură cu problema;
- conformitatea este comportamentul tipic persoanelor neimplicate în problemă; modificarea opiniei are loc fără experimentarea unui conflict.
- conformitate expeditivă; individul în mod obişnuit nu are investiţii în problemă, dar trăieşte conflictul posibil, din punct de vedere logic.

9. FINALIZAREA NEGOCIERILOR

Scopul unei negocieri este ajungerea la un acord şi nu constă în a marca puncte prin argumentaţia prezentată.

Cele mai frecvente metode folosite pentru încheierea negocierilor sunt:

- tehnica alternativei - este acea tehnică în care una din părţi face o ofertă finală care reprezintă o opţiune oferită celeilalte părţi;
- tehnica presupunerii - pleacă de la ideea că cealaltă parte este gata să-şi dea acordul şi să treacă la discuţiile de detaliu ale contractului;
- tehnica concesiei – este caracterizată prin aceea că negociatorul îşi rezervă
- câteva concesii pentru final, cu intenţia de a încuraja cealaltă parte să încheie înţelegerea;
- tehnica dezvoltării - în care negociatorul propune un acord pentru o situaţie particulară şi continuă să stabilească altele, până când se ajunge la un punct de vedere comun pentru toate situaţiile;
- tehnica conexării - constă în punerea în legătură a unei concesii cerute cu o altă concesie oferită în schimb şi se aplică când părţile au ajuns deja la o înţelegere privind aspectele cele mai importante ale negocierii;
- tehnica stimulării - este utilizată pentru a se obţine un acord imediat, făcând o ofertă finală cu beneficii speciale doar dacă este acceptată imediat;
- tehnica rezumării - în care unul dintre negociatori va rezuma toate aspectele discutate, punând accent pe concesiile făcute şi evidenţiind beneficiile pe care le-ar obţine cealaltă parte dacă va fi de acord cu propunerea; trecerea în revistă trebuie să fie scurtă şi să reflecte cu acurateţe ceea ce a fost discutat;
- tehnica separării diferenţelor – este utilizată când părţile au ajuns la un acord şi diferenţele rămase sunt minime; în acest punct, este preferabil să se “separe diferenţele” decât să se continue discuţiile asupra unor aspecte minore;

- tehnica încercării - este utilizată pentru a se afla cât de aproape este cealaltă parte de a încheia tranzacţia; este o tehnică utilă pentru a afla ce probleme au mai rămas de clarificat;
- tehnica ultimatumului - constă în a forţa cealaltă parte să ia decizii referitor la ultima ofertă; nu este recomandată pentru negocierile la care încrederea şi buna credinţă sunt necesare dacă se doreşte ajungerea la o înţelegere.

Un negociator experimentat poate trece de la o tehnică de încheiere la alta sau să realizeze o combinaţie a acestora.

La sfârşitul negocierii se poate constata gradul de mulţumire al partenerilor de afaceri asupra ceea ce s-a negociat.

In situaţia în care părţile nu au ajuns la un acord, înseamnă că tratativele s-au finalizat printr-un eşec.

În situaţia în care partenerii de afaceri s-au înţeles asupra tuturor problemelor puse în discuţie, finalizarea negocierilor se materializează, în general, prin încheiereaunui contract.

Deoarece este foarte important modul cum este redactat contractul, pentru a evita greşelile de redactarea, se au în vedere următoarele:

- întocmirea unui proiect de contract, prin care părţile încearcă să prevadă cât mai multe elemente pe care să le insereze în contract, pentru a evita interpretările nefavorabile sau arbitrare; proiectul este analizat de ambele părţi şi dus la forma definitivă;
- utilizarea unui contract cadru, în care sunt menţionate majoritatea clauzelor contractuale uzitate, cu excepţia unora esenţiale, care sunt stabilite în cadrul negocierii;
- utilizarea condiţiilor generale, respectiv toate condiţiile prestabilite şi destinate a fi inserate în contractele de acelaşi tip, acestea fiind completate cu condiţiile specifice rezultate în urma negocierii;
- utilizarea contractelor tip, modele de contract standardizat, care pot fi completate sau modificate şi la care părţile fac referinţă.

Documentul final care se elaborează în urma procesului de negociere, contractul, se întocmeşte în atâtea exemplare câte părţi participă la tranzacţie plus câte un exemplar pentru fiecare terţ implicat.

Semnarea contractului presupune efectuarea următoarelor operaţiuni:

- verificarea identităţii părţilor şi a reprezentanţilor acestora împuterniciţi să semneze contractul;
- verificarea “puterii de reprezentare”, a competenţei reprezentanţilor de a semna contractul;
- semnarea propriu-zisă care constă în trecerea pe ultima pagină a numelui şi a semnăturilor, precum şi parafarea (trecerea iniţialelor semnăturii pe toate celelalte pagini ale contractului şi ale anexelor la contract).

Principalele tipuri de contracte rezultate în urma negocierii sunt:

- de vânzare-cumpărare;
- de transport;

- de intermediere;
- de închiriere şi de împrumut;
- de depozit;
- de executare lucrări;
- de cooperare;
- de transfer de tehnologie;
- financiare;
- de garanţie;
- aleatorii;
- de muncă şi de management.

9.1. CONTRACTUL DE VÂNZARE CUMPĂRARE

Contractul de vânzare-cumpărare este un contract prin care una din părţi – vânzătorul - transferă proprietatea unui bun al său celeilalte părţi - cumpărătorul - care se obligă în schimb să plătească vânzătorului preţul bunului vândut.

Contractele de vânzare-cumpărare pot fi contracte civile, reglementate de Codul Civil şi contracte comerciale, reglementate atât de Codul Civil cât şi de Codul Comercial.

Sub aspectul structurii sale, vânzarea-cumpărarea comercială este asemănătoare vânzării-cumpărării civile; în ambele cazuri se transmite proprietatea unui lucru în schimbul unui preţ. Ceea ce deosebeşte vânzarea-cumpărarea comercială de cea civilă este funcţia economică a contractului. In cazul contractului de vânzare-cumpărare comercial, cel puţin una din părţi are calitatea de comerciant.

9.1.1. CARACTERISTICILE ŞI CONDIŢIILE DE VALABILITATE ALE CONTRACTULUI DE VÂNZARE-CUMPĂRARE

Un contract de vânzare-cumpărare are următoarele caracteristici:

- este sinalagmatic (bilateral), deoarece prin încheierea sa dă naştere la obligaţii reciproce între părţi;
- este cu titlu oneros, deoarece ambele părţi urmăresc anumite interese patrimoniale, adică primirea unui echivalent în schimbul prestaţiei la care se obligă;
- este comutativ, deoarece existenţa şi întinderea obligaţiilor reciproce sunt cunoscute de părţi la încheierea contractului şi nu depind de un eveniment viitor şi incert care ar face să existe şanse de câştig şi pierdere pentru părţile contractante;
- este consensual, deoarece este încheiat prin simplu acord de voinţă al părţilor;
- este tranzitiv de proprietate; transmite dreptul de proprietate asupra lucrului vândut de la vânzător la cumpărător.

Prin excepţie de la principiu consensualismului, în cazuri speciale, prevăzute de lege, vânzarea devine un contract solemn.

Transmiterea dreptului de proprietate şi a riscurilor din momentul încheierii contractului operează dacă sunt îndeplinite următoarele condiţii:

- vânzătorul trebuie să fie proprietarul lucrului vândut;
- contractul trebuie să fie perfect valabil încheiat (dacă, în mod excepţional, vânzarea-cumpărarea este un contract solemn, consimţământul părţilor trebuie să fie manifestată în forma prevăzută de lege);
- bunul vândut trebuie să fie un bun individual, determinat, cert;
- lucrul vândut trebuie să existe; în cazul vânzării bunurilor viitoare (lucruri ce urmează a fi executate sau procurate) transferul proprietăţii poate opera numai din momentul în care acestea au fost terminate sau procurate şi pot fi predate cumpărătorului;
- părţile nu au amânat transferul proprietăţii, printr-o clauză specială, pentru un moment ulterior încheierii contractului.

Pentru a fi valabil încheiat, un contract de vânzare-cumpărare trebuie să îndeplinească anumite condiţii:

- consimţământul;
- capacitatea părţilor;
- obiectul (lucru vândut şi preţul);
- existenţa unei cauze licite;
- forma (în cazul contractelor solemne).

● **Consimţământul**

Acordul de voinţă între părţi este necesar şi suficient (cu excepţia cazurilor prevăzute de lege) în vederea încheierii contractului.

Consimţământul se îndeplineşte prin încheierea contractului sub formă scrisă, liber de vicii de consimţământ cum sunt eroare, dolul, violenţa şi leziunea. Eroarea se înlătură prin formularea clară a obiectului contractului şi a tuturor celorlalte clauze (termene de livrare, preţ, condiţii de plată etc.). Dolul sau înşelăciunea obligă la atenţie faţă de partener, faţă de proiectul de contract, de eventualele manevre neoneste. Dovedirea dolului duce la nulitatea contractului.

● **Capacitatea părţilor**

Condiţiile de capacitate pentru încheierea contractului de vânzare-cumpărare comercială sunt cele generale prevăzute de lege pentru încheierea oricărui act juridic: capacitatea de folosinţă şi capacitatea de exerciţiu.

Orice persoană care îndeplineşte condiţiile generale de capacitate privind încheierea actelor juridice poate încheia un contract de vânzare-cumpărare, afară de cazul când legea îi interzice încheierea unui astfel de contract. In cazul vânzării-cumpărării, capacitatea este regula, iar incapacitatea reprezintă o excepţie, deci operează numai în cazurile expres prevăzute de lege.

Printre interdicţiile prevăzute de lege menţionăm:

- interdicţia încheierii contractului între soţi;
- interdicţia încheierii contractului între tutore şi minorul aflat sub tutela sa;

- interdicţia cumpărării de către mandatari a bunurilor pe care au fost împuterniciţi să le vândă;
- interdicţia de a cumpăra de către persoanele care administrează bunurile statului, precum şi de către funcţionarii de stat, a bunurilor pe care le administrează, respectiv a bunurilor care se vând prin mijlocirea lor;
- interdicţia încheierii contractului de vânzare-cumpărare de către persoanele care îndeplinesc anumite funcţii în organele statului;
- interdicţia încheierii de către prepus a unor operaţiuni de natura comerţului cu care este însărcinat;
- interdicţia încheierii de către asociaţii cu răspundere nelimitată, fără consimţământul celorlalţi asociaţi, a unor operaţiuni care ar atinge interesele societăţii comerciale.

● **Obiectul contractului**

Având un caracter bilateral, contractul de vânzare-cumpărare dă naştere la obligaţii în sarcina ambelor părţi: vânzătorul este obligat să predea lucrul vândut, iar cumpărătorul să plătească preţul.

Oricare ar fi lucru vândut, pentru a fi considerat obiectul contractului de vânzare-cumpărare, trebuie să îndeplinească următoarele condiţii:

- să se afle în circuitul civil;
- să existe în momentul încheierii contractului sau să poată exista în viitor;
- să fie determinat sau determinabil; lucru este determinat când sunt precizate elementele care individualizează bunul (bun cert), sau care arată genul, cantitatea şi calitatea (bun generic). Lucru este determinabil când în contract se prevăd numai elemente cu ajutorul cărora se va determina în viitor lucrul care face obligaţia vânzătorului;
- lucru să fie proprietatea vânzătorului; prin excepţie, este permisă vânzarea lucrului altuia cu obligaţia vânzătorului să dobândească lucrul şi să-l predea în termenul prevăzut în contract, cumpărătorului, în caz contrar răspunzând de daune.

Prin stabilirea preţului se poate cunoaşte întinderea obligaţiei asumate de către cumpărător. ***Preţul*** vânzării poate să fie determinat, când în contract s-a precizat concret suma de bani datorată pentru lucru vândut sau determinabil în cazul în care s-au prevăzut anumite elemente cu ajutorul cărora se va stabili în viitor cuantumul preţului.

Preţul trebuie să fie real, adică să existe efectiv şi să se plătească de cumpărător. Potrivit legii, preţul este real dacă el este sincer şi serios (art.1303 C.civ.). Dacă preţul stabilit de părţi este fictiv sau derizoriu, contractul de vânzare-cumpărare este nul, deoarece obligaţia cumpărătorului, în lipsa preţului sau datorită caracterului derizoriu, este fără obiect, iar obligaţia vânzătorului este fără cauză, ilicită.

9.1.2. PRINCIPALELE CLAUZE ŞI PREVEDERI ALE CONTRACTULUI DE VÂNZARE-CUMPĂRARE

Un element important al contractului de vânzare-cumpărare este conţinutul acestuia. El trebuie să fie complet, clar, stimulator pentru a cointeresa părţile în îndeplinirea obligaţiilor ce le revin în condiţii de operativitate şi eficacitate.

In forma sa generală contractul de vânzare-cumpărare cuprinde:

- titlul;
- preambulul;
- obiectul contractului
- condiţiile de livrare;
- preţul;
- condiţii de plată;
- termenele calendaristice de execuţie;
- condiţii privind expediţia şi transportul mărfurilor;
- asigurarea mărfurilor;
- garanţii asupra mărfurilor contractate;
- recepţia mărfurilor;
- reclamaţii;
- răspunderea pentru nerespectarea clauzelor contractuale, penalităţi;
- exonerarea de răspundere;
- nulitatea, rezoluţiunea, rezilierea contractului,
- modificarea contractului;
- arbitrajul;
- dispoziţii finale;
- numărul de exemplare, semnăturile.

9.1.2.1. Titlul şi preambulul contractului de vânzare-cumpărare

Titlul este însăşi denumirea de “contract” urmată, de regulă, de un număr şi o dată, necesare părţilor pentru uşurarea identificării şi pentru a se face referire în actele ce se întocmesc pe baza contractului: facturi, acte de transport, acte de asigurare, specificaţii, acte adiţionale, procese verbale etc.

In preambul sunt nominalizaţi subiecţii, respectiv părţile contractante (vânzătorul şi cumpărătorul) între care se încheie raportul juridic.

In preambul se precizează, de asemenea, pe lângă denumirea şi adresa persoanelor juridice contractante, numărul de înregistrare la Registrul Comerţului, codul fiscal, contul bancar etc., precum şi numele şi poziţia în firmă sau faţă de firmă, a persoanelor împuternicite să semneze contractul.

În unele situaţii, mai ales în cazurile în care legea obligă la aceasta, se menţionează şi capitalul social subscris şi vărsat de către părţile contractante.

În cazul societăţiilor care aparţin unor grupări economice se va urmării definirea exactă a partenerului, atât nominal, cât şi prin indicarea poziţiei acestuia în cadrul grupului respectiv.

Persoana care semnează contractul este, în principiu conducătorul unităţii, dar acesta poate da “împuternicire” unui salariat să semneze contractul în calitate de

reprezentant al agentului economic. Deşi nu este o condiţie pentru angajarea unităţii din punct de vedere juridic, contractul mai este semnat de directorul economic (contabilul şef) şi juristul firmei, semnături care nu afectează valabilitatea contractului respectiv.

9.1.2.2. Obiectul contractului

Dacă în sens juridic obiectul contractului este constituit din ansamblul obligaţiilor pe care părţile şi le asumă prin acordul de voinţă, în sens practic, comercial, prin obiectul contractului se desemnează marfa care reprezintă obligaţia partenerilor.

Negocierea obiectului contractului constă în identificarea mărfii prin stabilirea denumirii, cantităţii, calităţii, ambalajului şi mărcii, precum şi precizarea obligaţiilor partenerilor în legătură cu marfa.

Denumirea mărfii care face obiectul contractului trebuie să fie astfel stabilită încât să înlăture cu desăvârşire orice posibilitate de înţelegere greşită. In cazul bunurilor fungibile, datorită calităţii omogene care face posibilă înlocuirea unui lot de marfă cu altul, este suficientă trecerea denumirii complete a tipului de marfă conform uzanţelor comerciale. Pentru bunuri nefungibile şi servicii este necesară enumerarea elementelor care contribuie la individualizarea produsului sau a prestării.

Prin contract marfa trebuie să fie determinată sau determinabilă cantitativ.

Pentru aceasta în contract trebuie să se prevadă:

- unitatea de măsură, în funcţie de natura mărfurilor şi a uzanţelor pieţei;
- locul determinării cantităţii ce se livrează;
- modul de stabilire a cantităţii;
- documentele care atestă cantitatea mărfii;
- toleranţa admisă (+/-).

Cantitatea mărfii se determină de obicei, la locul din care se face expedierea mărfii, dar părţile pot să cadă de acord ca stabilirea acesteia să se facă la locul de destinaţie, mai ales dacă la locul de expediţie nu există instalaţiile necesare.

De asemenea se poate conveni să aibă loc o dublă determinare a cantităţii: una la locul de expediţie, alta la locul de destinaţie, această variantă fiind preferată în situaţia în care pe parcursul transportului nu există certitudinea conservării cantitative a mărfii.

La unele produse nu se poate livra exact cantitatea contractată şi, ca atare se prevede prin contract o toleranţă admisă, precum şi obligaţia cumpărătorului de a plăti cantitatea efectiv livrată. De asemenea, se poate stabili ca furnizorul să livreze o cantitate nedeterminată, dar determinabila din produsul respectiv, cumpărătorul achitând contravaloarea a tot ceea ce s-a consumat.

Inscrierea în contractul de vânzare-cumpărare a clauzelor privind calitatea produselor constituie o garanţie a derulării lui corespunzătoare şi a realizării scopului propus. Funcţie de natura mărfii, se poate prevedea în contract obligaţia vânzătorului de a remite cumpărătorului, odată cu livrarea mărfurilor, certificate de garantare a calităţii, buletine de analiză, certificate de atestare a controlului când acesta se efectuează de o firmă specializată.

Calitatea mărfii se determină prin mai multe metode:

- determinarea pe bază de descriere se face prin indicarea în mod detaliat a mai multor caracteristici tehnice ale mărfii;
- determinarea prin mostre presupune ca vânzătorul să pună la dispoziţia cumpărătorului o mostră, marfa livrată trebuind să fie aidoma mostrei, concordanţă care, în caz de contestaţie, poate fi determinată prin expertiză; de regulă un exemplar din mostrele acceptate se depun spre păstrare la terţe persoane;
- determinarea pe bază de tipuri şi denumiri uzuale, în care tipurile pot fi definite prin standarde, documentaţii tehnice, norme interne, caiete de sarcini etc.;
- determinarea prin indicarea mărcii de fabrică, a celei de comerţ sau serviciu;
- determinarea pe baza vizionării mărfii se practică în două variante:
    - cu clauza "văzut şi plăcut", ceea ce înseamnă că cel care cumpără a văzut marfa înaintea încheierii contractului, declarându-se de acord cu calitatea ei, fără să mai fie nevoie de descrierea tehnică;
    - cu clauza "după încercare", ceea ce presupune că încheierea contractului este condiţionată de acceptarea calităţii de cumpărător, care trebuie să se pronunţe într-un timp limitat, potrivit naturii mărfii şi a uzanţelor sau prevederilor contractuale;
- determinarea prin utilizarea unor formule (clauze) consacrate:
    - clauza "tel quel"; se acceptă marfa "aşa cum este", în situaţia în care, ţinând cont de locul de origine a mărfii nu pot interveni modificări mari în calitate;
    - clauza "marfă sănătoasă la destinaţie" (sound delivered-S.D); cumpărătorul nu va accepta marfa decât dacă aceasta soseşte la destinaţie intactă, fără degradări calitative;
    - clauza "comerţului cu secară" (Rye Terms -R.T) obligă cumpărătorul să accepte marfa chiar dacă soseşte la destinaţie cu unele deprecieri calitative, dar în acest caz, vânzătorul trebuie să ofere o bonificaţie la preţ.

In ceea ce priveşte ambalajul, în contract trebuie menţionat în mod expres felul acestuia.

Ambalajul este legat şi de modalitatea de transport, fiind necesare şi alte precizări în funcţie de natura produselor, ca de pildă:

- vopsirea sau ungerea cu lubrifianţi a maşinilor şi utilajelor;
- fixarea şi ancorarea produselor agabaritice sau a celor stivuite pe platforme;
- acoperirea cu prelate pe timpul transportului a unor mărfuri ce pot fi depreciate prin oxidare sau deformare la apă;
- eliminarea mirosurilor persistente din vagoanele de marfă închise etc.

In contractul de vânzare- cumpărare se precizează dacă ambalajul trece în

proprietatea cumpărătorului sau rămâne în cea a vânzătorului şi se împrumută doar cumpărătorului.

Marcarea şi etichetarea trebuie să contribuie atât la operativitate în manipularea coletelor, cât şi la promovarea comercială. Marcajul trebuie să fie clar şi rezistent la manipulări şi transport.

In contract se va menţiona o descriere a marcajelor (conţinut, limbă utilizată, locul şi modul de aplicare).

Părţile pot conveni asupra efectuării unui marcaj:

- special, pentru mărfurile la care se cere o manipulare atentă (aparate de mare precizie, materiale explozive, obiecte fragile etc.)
- originar, când marfa rămâne în ambalajul producătorului, purtând fie marca originară a acestuia, fie a primului manipulant;
- neutru, când ambalajul nu poartă nici un semn distinctiv.

Dacă obiectul contractului îl reprezintă maşini şi utilaje se va preciza: denumirea lor, marca de fabrică înregistrată, descrierea lor cu referire la tip, normă tehnică, standard intern cu echivalenţă în standarde internaţionale etc. În cazul instalaţiilor complexe, obiectul va face referire privind livrarea proiectelor, echipamentelor, pieselor de schimb pentru perioada de garanţie şi postgaranţie, efectuarea montajului inclusiv a probelor de punere în funcţiune şi demonstrarea parametrilor garantaţi, livrarea instrucţiunilor de exploatare. La clauza de calitate a maşinilor utilajelor, instalaţiilor complexe trebuie precizate metodele de determinare a calităţii convenite.

9.1.2.3. Condiţii de livrare

In cadrul contractului de vânzare-cumpărare ambele părţi angajate în tranzacţia comercială trebuie să acorde o atenţie deosebită stabilirii condiţiilor legate de determinarea locului şi momentului în care, o dată cu trecerea mărfii de la vânzător la cumpărător, are loc şi transferarea cheltuielilor şi a riscurilor pe care le impune livrarea. Acestea sunt denumite condiţii de livrare.

Condiţiile de livrare se reglementează conform contractului, a regulilor şi uzanţelor comerciale.

Camera Internaţională de Comerţ de la Paris a publicat o serie de reguli cu caracter internaţional, cunoscute sub numele INCOTERMS (Internaţional Comercial Terms) prin care se urmăreşte stabilirea unor interpretări uniforme a obligaţiilor vânzătorului şi cumpărătorului în cadrul contractelor de vânzare-cumpărare internaţională.

Regulile INCOTERMS fac referiri exprese la următoarele elemente:

- obligaţia vânzătorului de a livra şi a cumpărătorului de a plăti marfa;
- suportarea cheltuielilor de ambalare, care revin, în mod uzual, vânzătorului, cu excepţia cazului în care mărfurile se livrează neambalate;
- controlul cantitativ şi calitativ; vânzătorul este obligat să efectueze toate operaţiunile şi să suporte cheltuielile aferente controlului, în scopul de a

pune marfa la dispoziţia cumpărătorului, conform condiţiilor contractuale;
- stabilirea locului de trecere a cheltuielilor şi respectiv a riscurilor, de la vânzător la cumpărător;
- obligaţia vânzătorului de a aviza pe cumpărător că marfa a fost pusă la dispoziţia sa (sau a cărăuşului) şi, în cazul în care angajarea mijlocului de transport cade în sarcina cumpărătorului, obligaţia acestuia de a aviza pe vânzător asupra condiţiilor în care marfa trebuie predată cărăuşului desemnat;
- încheierea contractului de transport şi obţinerea documentelor legate de livrare;
- obţinerea altor documente aferente (autorizaţii, certificate de origine, factură etc.);
- organizarea vămuirii şi plata taxelor vamale (în situaţia de import/export).

Reglementările INCOTERMS cuprind 13 condiţii de livrare sistematizate în patru grupe şi anume:
- grupa E (criteriul = expediere):
  - EXW = Ex works - Franco fabrică;
- grupa F (criteriul = transport neplătit):
  - FCA = Free carrier - Franco transportator;
  - FAS = Free alongside ship - Franco lângă vas;
  - FOB = Free on board - Franco la bord;
- grupa C (criteriul = transport plătit):
  - CFR = Cost and freight - Cost şi navlu;
  - CIF = Cost, insurance and freight - Cost, asigurare şi navlu;
  - CPT = Carriage paid to... - Transport plătit până la...;
  - CIP = Carriage and insurance paid to... - Transport şi asigurare plătite până la...;
- grupa D (criteriul = destinaţia):
  - DAF = Delivered at frontier - Livrat la frontieră;
  - DES = Delivered ex ship - Livrat franco vas;
  - DEQ = Delivered ex quai - Livrat franco chei;
  - DDU = Delivered duty unpaid - Livrat vama neplătită;
  - DDP = Delivered duty paid - Livrat vama plătită.

Fiecare din cele 13 condiţii de livrare din INCOTERMS conţine 10 obligaţii pentru vânzător şi 10 pentru cumpărător care se referă :
- pentru vânzător la:
  - livrarea mărfii conform prevederilor contractuale;
  - licenţe, autorizaţii şi formalităţi;
  - contractul de transport şi asigurarea mărfii pe parcurs internaţional;
  - livrare;
  - transferul riscurilor;
  - repartizarea cheltuielilor;
  - avizarea cumpărătorului;

- dovada livrării, documentul de transport şi mesajul electronic echivalent;
- verificare, ambalare, marcare;
- alte obligaţii;

➢ pentru cumpărător la:

- plata preţului;
- licenţe, autorizaţii şi formalităţi;
- contractul de transport;
- preluarea mărfii;
- transferul riscurilor;
- repartizarea cheltuielilor;
- avizarea vânzătorului;
- dovada livrării, documentul de transport şi mesajul electronic echivalent;
- inspectarea mărfii;
- alte obligaţii.

● **Clauza EXW (EX WORKS)**

Potrivit acestei clauze vânzătorul ţine marfa la dispoziţia cumpărătorului (franco fabrică). Cumpărătorul este obligat să se prezinte cu mijlocul de transport şi să-şi preia marfa, suportând cheltuielile de încărcare şi în continuare toate cheltuielile până la destinaţie. Cumpărătorul suportă toate riscurile pe care le implică preluarea mărfii de la sediul vânzătorului până la destinaţia dorită.

● **Clauza FCA (FREE CARRIER)**

Clauza FRANCO TRANSPORTATOR arată că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care predă marfa în grija cărăuşului desemnat de cumpărător la locul sau punctul convenit. In cazul în care cumpărătorul nu indică un punct precis, vânzătorul poate să aleagă punctul sau locul în raza teritorială menţionată, unde cărăuşul urmează să preia marfa în custodia sa. In cazul în care este necesar sprijinul vânzătorului pentru încheierea contractului cu cărăuşul, vânzătorul acţionează pe riscul şi cheltuiala cumpărătorului. Această condiţie poate fi folosită pentru toate modalităţile de transport.

Inainte de utilizarea acestei clauze, în vechile reglementări se utilizau următoarele clauze similare:

➢ FOR (Free on rail - Franco vagon);
➢ FOT (Free on truck - Franco camion);
➢ FOB Airport (Franco aeroport).

● **Clauza FAS (FREE ALONG THE SHIP)**

Această clauză menţionează că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă lângă navă, pe chei sau şlepuri, în portul de încărcare convenit. Această înseamnă că toate costurile şi riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii sunt suportate din acel moment de către cumpărător.

● **Clauza FOB (FREE ON BOARD)**

Clauza FRANCO LA BORD arată că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a trecut balustrada vasului, în portul de încărcare

convenit. Vânzătorul trebuie să suporte în plus faţă de condiţia anterioară (FAS) şi cheltuielile de trecere a mărfii peste balustrada navei, cu mijloacele de încărcare portuare sau cu cele proprii ale navei, dar şi pe cele de stivuire, de aranjare a mărfii în hangarele navei. In situaţia în care balustrada vasului nu prezintă relevanţă, cum ar fi cazul traficului roll-on/ roll-off sau containerizat, este mai potrivit să se folosească condiţia FCA.

- **Clauza CFR (COST AND FREIGHT)**

Condiţia CFR menţionează că vânzătorul trebuie să angajeze nava, să încheie contractul de navlosire, să plătească navlu şi costurile necesare pentru aducerea mărfii în portul de destinaţie convenit, dar riscul de pierdere sau deteriorare a mărfii, precum şi orice costuri suplimentare cauzate de evenimente care au loc după ce marfa a fost livrată la bordul navei se transferă de la vânzător la cumpărător, în momentul în care marfa trece balustrada vasului în portul de încărcare.

- **Clauza CIF (COST, INSURANCE AND FREIGHT)**

Clauza COST, ASIGURARE ŞI NAVLU arată că vânzătorul are în plus faţă de clauza CFR obligaţia de a efectua asigurarea maritimă care să acopere riscul cumpărătorului de pierdere sau deteriorare a mărfii în timpul transportului. Vânzătorul este obligat să obţină “asigurarea pentru acoperire minimă”, el nefiind obligat să asigure marfa şi împotriva riscului de război.

- **Clauza CPT (CARRIAGE PAID TO ...)**

Utilizarea acestei clauze arată că vânzătorul plăteşte frahtul pentru transportul mărfii la destinaţia cuvenită. Riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii precum şi orice alte cheltuieli suplimentare cauzate de evenimente care au loc după ce marfa a fost predată cărăuşului, trec de la vânzător la cumpărător în momentul în care marfa a fost preluată în custodia cărăuşului.

In cazul în care pentru transportul mărfii la destinaţie se folosesc cărăuşi succesivi, riscurile trec de la vânzător la cumpărător în momentul în care marfa a fost predată primului cărăuş.

- **Clauza CIP (CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO ...)**

Utilizarea acestei clauze arată că vânzătorul are suplimentar faţă de obligaţiile prevăzute la condiţia CPT şi obligaţia de a efectua asigurarea pentru acoperirea riscului de pierdere sau deteriorare a mărfii în timpul transportului.

- **Clauza DAF (DELIVERED AT FRONTIER)**

Clauza LIVRAT LA FRONTIERĂ arată că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de

livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, vămuită pentru export, la punctul şi locul convenit, la frontieră, dar înainte de punctul vamal al frontierei ţării limitrofe. Termenul de “frontieră” poate fi folosit pentru orice frontieră, motiv pentru care este deosebit de important ca frontiera respectivă să fie definită în mod precis, indicând în toate cazurile după abrevierea DAF punctul şi locul.

- **Clauza DES (DELIVERED EX SHIP)**

Clauza LIVRAT PE NAVĂ menţionează că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia

cumpărătorului, la bordul navei, nevămuită pentru import, în portul de destinaţie convenit. Vânzătorul trebuie să suporte toate cheltuielile şi riscurile legate de aducerea mărfii în portul de destinaţie convenit. Această condiţie poate fi folosită numai în cazul transportului maritim.

- **Clauza DEQ (DELIVERED EX QUAY)**

Clauza LIVRAT LA CHEI CU TAXE VAMALE PLĂTITE arată că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, pe chei, în portul de destinaţie convenit, vămuită la import.

- **Clauza DDU (DELIVERED DUTY UNPAID)**

Clauza DDU menţionează că vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, la locul convenit din ţara importatoare. Vânzătorul trebuie să suporte şi costurile şi riscurile legate de aducerea mărfii în acest loc (cu excepţia taxelor vamale şi a altor taxe care se plătesc la import, precum şi a costurilor şi riscurilor de îndeplinire a formalităţilor vamale).

- **Clauza DDP (DELIVERED DUTY PAID)**

Conform clauzei LIVRAT CU TAXE VAMALE PLĂTITE, vânzătorul îşi îndeplineşte obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului la locul convenit din ţara importatoare.

Vânzătorul nu poate să folosească această condiţie de livrare dacă sunt necorespunzătoare organizarea şi posibilităţile vamale din ţara de destinaţie, pentru ţinerea sub control a tuturor acţiunilor, răspunderilor şi cheltuielilor ce îi revin.

In INCOTERMS nu se reglementează însă momentul transferului proprietăţii asupra mărfii şi acest lucru trebuie precizat clar în contract, fiind cunoscute următoarele posibilităţi:

- în momentul semnării contractului de vânzare-cumpărare;
- în momentul în care marfa a fost transferată fizic în posesia cumpărătorului;
- când marfa vândută a fost plătită în totalitate.

Condiţiile de livrare trebuie să mai precizeze şi termenul de livrare şi modalităţile de livrare.

Termenul de livrare poate fi determinat de la început în contract, sau determinabil, fie la o dată fixă, fie în funcţie de un eveniment cert al cărui moment de realizare poate fi cunoscut părţilor.

Data poate fi determinabilă în funcţie de primirea instrucţiunilor de încărcare, de sosirea mijlocului de transport angajat de cumpărător, de primirea avansului sau de primirea garanţiei bancare sau a acreditivului etc.; neîndeplinirea acestor obligaţii precizate în contract îl exonerează pe vânzător de respectarea datei livrării.

In situaţia în care din contract rezultă că livrarea va trebui să se efectueze în cursul unei anumite perioade, vânzătorul este, în principiu, cel care are dreptul să fixeze data exactă a livrării.

Modalităţile de livrare se referă la faptul că acestea se pot face global sau în tranşe.

9.1.2.4. Preţul mărfurilor contractate

Element esenţial al contractului, preţul este concretizat într-o sumă de bani, determinată sau determinabilă. El se înscrie în contract fie pe unitatea de produs, fie ca o sumă globală pentru întreaga cantitate de marfă care face obiectul contractului.

Preţurile determinate sunt ferme, atât pe unitatea de măsură cât şi ca valoare totală. In cazul preţurilor determinabile se menţionează toate elementele de referinţă (anumite situaţii de viitor care sunt necontestabile) care să permită o determinare precisă a preţurilor, fără echivocuri.

De asemenea, pot fi prevăzute în contract clauze de negociere sau revizuire a preţurilor contractuale. Aceste clauze sunt cu atât mai necesare cu cât marfa contractată este livrată eşalonat pe o perioadă mai îndelungată de timp.

Se pot utiliza următoarele clauze:
- clauza preţului escaladat;
- clauza de indexare;
- clauza de revizuire a preţului.

● **Clauza preţului escaladat** se înscrie în contract atunci când părţile vor să menţină echilibrul între preţul produsului finit şi preţul factorilor de producţie utilizaţi pentru fabricarea produsului. Ea are un rol important în contractele pe termen lung, în cele cu livrări succesive în tranşe etc.

Preţul escaladat se calculează pe baza relaţiei:

$$P_t = P_0(a + b\frac{M_t}{M_0} + c\frac{L_t}{L_0}); \qquad a + b + c = 100\%$$

unde:

P_t = preţul recalculat în momentul livrării;

P_0 = preţul din contract;

M_t = media aritmetică sau ponderată a preţurilor (sau a indicilor de preţ) pentru materiile prime, materiale şi combustibili luaţi în considerare în perioada de referinţă;

M_0 = preţul (sau indicii de preţuri) pentru aceleaşi elemente la data fixată pentru P_0;

L_t = media aritmetică sau ponderată a salariilor (sau a indicilor acestora) în timpul perioadei de referinţă;

L_0 = salarii la data fixată pentru P_0;

a = ponderea costurilor fixe;

b = ponderea costurilor materiilor prime, a materialelor şi a combustibililor;

c = ponderea costurilor legate de manoperă.

● **Clauza de indexare** are în vedere contracararea efectului variaţiei preţurilor prin legarea sumelor prevăzute în contract de un anumit etalon. Dacă valoarea etalonului se modifică peste o anumită limită, se schimbă automat şi preţul din contract cu procentul convenit de părţi.

● **Clauza de revizuire a preţului** reprezintă o modalitate de adaptare a contractului la noile variaţii ale pieţei prin renegocierea preţului, celelalte clauze contractuale rămânând neschimbate. Această clauză obligă părţile să procedeze la renegocierea preţului dacă se înregistrează o variaţie peste o anumită limită a costului materiilor prime, al materialelor, al tarifelor de transport etc.

In funcţie de ambalajul folosit preţul mărfii poate fi determinat în următoarele variante:

- preţ netto; costul ambalajului nu se cuprinde în preţ;
- preţ netto plus ambalajul; preţul ambalajului se indică separat;
- preţ netto/bruto; preţul ambalajului este inclus în preţul mărfii;
- preţ netto/netto; nu este inclus costul ambalajului individual sau de transport.

9.1.2.5. Condiţiile de plată

Condiţiile de plată se referă la determinarea locului şi a termenului de decontare a preţului, la modalitatea de plată, la moneda în care se va efectua plata, la garanţiile oferite de cumpărător şi la documentele necesare.

Principalele instrumente şi modalităţi de plată utilizate sunt:

- numerarul;
- cecul;
- ordinul de plată;
- cambia;
- cartea de plată;
- poliţa bancherului;
- ordinul permanent;
- debitarea directă;
- garanţia bancară;
- acreditivul documentar;
- incasoul documentar;
- vincularea documentară.

● **Numerarul** este constituit din bancnote şi monede. El este foarte uşor de folosit în cazul tranzacţiilor de valori mici, dar dificil de utilizat în cazul valorilor mari. Folosirea numeralului prezintă şi dezavantajul lipsei de securitate, deoarece persoanele care deţin asupra lor o mare cantitate de numerar sunt expuse riscului de furt sau pierdere.

● **Cecul** reprezintă o instrucţiune scrisă către o bancă de a plăti, din contul celui care ordonă plata, o anumită sumă de bani unei persoane specificate. Cecul poate fi emis cu condiţia ca titularul să aibă suficiente fonduri în cont, pentru ca banca să poată onora plăţile solicitate.

In vederea evitării emiterii de cecuri fără acoperire, există posibilitatea verificării de către bancă a existenţei acoperirii cecului prin:

- certificarea cecului, caz în care banca blochează pe perioada considerată sumă certificată;
- vizarea cecului, situaţie în care banca certifică existenţa depozitului dar nu se obligă să-l blocheze.

● **Ordinul de plată** reprezintă o dispoziţie necondiţionată, emisă de titularul unui cont dintr-o societate bancară (denumită bancă iniţiatoare) de a pune la îndemâna unui beneficiar o anumită sumă de bani, respectiv de a plăti sau a face să se plătească această sumă. Ordinul de plată poate fi emis pe suport clasic (hârtie) sau pe suporturi neconvenţionale (magnetic, electronic).

● **Cambia** este un instrument de plată ce exprimă obligaţia asumată de un debitor de a plăti la scadenţă o sumă de bani în favoarea unui beneficiar.

Caracteristicile principale ale cambiei sunt:

- transferabilitatea, trecerea acestui instrument de la o persoană la alta;
- negociabilitatea; părţile au libertatea de a negocia şi a stabili un preţ convenabil, de regulă diferit de valoarea nominală;
- solidaritatea răspunderii privind plata la scadenţă a cambiei pentru toate persoanele implicate, mai ales în calitate de beneficiari temporari.

● **Cartea de plata (card-ul)** este un instrument de plată fără numerar, care înglobează informaţii standardizate, securizate şi individualizate care, prin decodificare cu ajutorul unor dispozitive speciale, permit accesul la contul bancar, autorizarea de plăţi şi efectuarea de plăţi.

● **Poliţa bancherului (banker's draft)** este un instrument însoţitor al cecului, folosit în cazul în care beneficiarul sumei înscrise doreşte să aibă siguranţa că, la prezentare acesta va fi în mod sigur onorat.

● **Ordinul permanent (standing order)** este o împuternicire dată de un client băncii sale de a plăti cu regularitate, o sumă determinată din contul său unui beneficiar, pe o perioadă determinată.

● **Debitarea directă (direct debit)** este indicată pentru plăţile regulate a căror valoare nu este cunoscută dinainte. Ea presupune o împuternicire scrisă din partea plătitorului, făcută băncii, de a efectua plata; banca plătitorului nu are iniţiativa plăţii, ci beneficiarul urmăreşte datoria scadentă şi informează banca asupra sumei ce trebuie plătită.

● **Garanţia bancară** este deschisă de o bancă comercială, din ordinul cumpărătorului, la banca comercială a vânzătorului şi în favoarea acestuia din urmă. In esenţă, prin garanţia bancară, banca emitentă (respectiv banca cumpărătorului) garantează că va plăti vânzătorului în maximum 15 zile de la notificarea acesteia (băncii) că cumpărătorul nu a plătit la scadenţă.

● **Acreditivul documentar** a apărut ca o formă mai sigură de garantare a plăţii vânzătorului şi a livrării conform contractului. Această formă de plată este reglementată prin reguli şi uzanţe uniforme de Camera Internaţională de Comerţ din Paris.

După gradul de asigurare a efectuării plăţilor există acreditive revocabile, irevocabile şi irevocabile confirmate.

In baza unui acreditiv, vânzătorul primeşte plata integrală a preţului contractual total la data semnării contractului, dar este obligat să emită simultan o garanţie bancară în favoarea cumpărătorului, în sensul că la livrarea mărfii şi încasarea documentelor pentru ce s-a livrat efectiv va restitui suma încasată în avans.

- **Incasoul documentar (cash against documents)** este o formă de plată lipsită de garanţii, prin care vânzătorul livrează marfa pe încredere şi trimite cumpărătorului documentele, pentru a plăti la scadenţă.

- **Vincularea** documentelor reprezintă ordinul ferm dat de vânzător transportatorului sau băncii comerciale a cumpărătorului de a nu preda acestuia din urmă documentele ce dovedesc livrarea mărfurilor, decât pe baza prezentării de cumpărător a dovezii ferme şi autentice că a efectuat transferul bancar al obligaţiilor de plată în favoarea vânzătorului.

9.1.2.6. Expediţia, transportul şi asigurarea mărfurilor

Clauza de expediţie şi transport se înscrie în contract în funcţie de felul mărfii, de modalitatea de transport aleasă, de ritmicitatea livrării, de modul de ambalare şi de condiţiile concrete de livrare şi de primire a mărfii.

Expediţia reprezintă legătura ce se stabileşte între predătorul mărfii şi cărăuş (transportator) şi între acesta din urmă şi destinatar, asigurând derularea fluxurilor de mărfuri în bune condiţii.

Spre deosebire de expeditor, transportatorul realizează deplasarea efectivă a mărfurilor în spaţiu, cel mai frecvent la ordinul expeditorului şi pe cheltuiala vânzătorului sau cumpărătorului, în funcţie de condiţia de livrare prevăzută în contract.

Serviciile prestate de expeditori cuprind atât servicii care preced încheierea contractului cât şi servicii postcontractuale. Printre aceste servicii menţionăm:

- alegerea mijloacelor de transport şi a rutelor celor mai convenabile pentru transportul mărfurilor şi organizarea transportului acestora la destinaţie;
- pregătirea calculelor pentru tarifele privind cheltuielile de transport şi cheltuielile accesorii legate de derularea operaţiunii de vânzare-cumpărare;
- plata cheltuielilor legate de deplasarea mărfurilor de la vânzător la cumpărător, verificarea şi decontarea acestora;
- avizarea din timp, conform condiţiilor prevăzute în contract, a celor interesaţi în derularea transportului;
- angajarea mijloacelor de transport necesare;
- încheierea contractului de transport;
- depozitarea şi distribuirea mărfurilor sortate, preambalate, conservate, finisate, etichetate, ambalate şi marcate din depozit;
- întocmirea documentelor de expediţie şi transport.

Modalităţile de transport sunt: maritim, feroviar, rutier şi aerian.

Inchirierea de spaţiu pe navă în vederea efectuării transportului maritim se realizează pe baza contractului de navlosire.

In condiţiile transportului maritim prin clauza de transport şi expediţie a contractului de vânzare-cumpărare, de regulă, se precizează:

- nominalizarea portului, a sectorului sau danei de operare;
- termenul de livrare, fixarea unui lot minim şi maxim de livrare;
- modul de suportare a supercontrastaliilor, în cazul în care nava operează un timp îndelungat;
- termenul în care se face avizarea navei după încărcare şi de transmitere a "notice-ului" în portul de descărcare.

Contractul de transport feroviar îmbracă forma scrisorii de trăsură.

In condiţiile transportului feroviar sau rutier prin clauza de transport şi expediţie se precizează:

- ritmul de expediere, mai ales în situaţia în care există cantităţi mari;
- instrucţiunile de expediere şi transport;
- data expedierii mărfii;
- termenul de avizare a expedierii mărfii;
- documentele ce se anexează actelor de transport;
- tipul de container şi termenul maxim de descărcare şi returnare, la livrarea containerizată ;
- penalităţile aplicate cumpărătorului pentru depăşirea timpului de descărcare şi blocare a mijlocului de transport proprietatea vânzătorului.

Contractul de transport aerian de mărfuri este concretizat în scrisoarea de transport aerian sau frahtul aerian (airway bill).

Legat de transferul riscurilor de la vânzător la cumpărător, părţile contractante pot să negocieze şi să convină prin contract modul de asigurare a mărfurilor prin societăţi specializate de asigurare.

Clauzele de asigurare cele mai utilizate sunt:

- FPA (free from particular average) care acoperă numai riscul pierderii sau avarierii totale a mărfii;
- WA (with average) care acoperă şi avaria particulară (specifică);
- AR (all risks) care acoperă toate riscurile, mai puţin cele legate de incompetenţă, neglijenţă, sabotaj sau vicii ascunse ale mărfii.

9.1.2.7. Garanţii asupra mărfurilor contractate

Obligaţia de garanţie a vânzătorului în cadrul contractului de vânzare-cumpărare, presupune că el trebuie să facă tot ce-i stă în putinţă pentru a asigura cumpărătorului stăpânirea liniştită şi utilă a lucrului vândut. Conform Codului civil (art. 1336) obligaţia de garanţie are un dublu aspect:

- garanţia contra evicţiunii, respectiv a eventualelor pretenţii pe care le-ar ridica terţe persoane dacă li s-au lezat dreptul de inventator sau dreptul

de proprietate asupra mărcii de comerţ şi fabricaţie, a modelelor de utilitate, asupra bunurilor însăşi etc.;
- garanţia contra viciilor de calitate ascunse, viciile aparente făcând obiectul controlului calitativ şi al recepţiei.

Obligaţia de garanţie a vânzătorului contra evicţiunii există nu numai faţă de cumpărător, dar şi faţă de subdobânditori, chiar dacă aceştia sunt succesori cu titlu particular şi/sau cu titlu gratuit şi cu toate că cumpărătorul iniţial nu răspunde de evicţiune faţă de dobânditorul cu titlu gratuit.

Vânzătorul trebuie să asigure cumpărătorului nu numai folosirea liniştită, dar şi utilă a lucrului. In acest sens, vânzătorul răspunde de viciile ascunse ale lucrului, dacă din cauza lor se micşorează într-atât valoarea de întrebuinţare încât cumpărătorul, nu ar fi cumpărat sau ar fi plătit un preţ mai redus, dacă ar fi cunoscut viciile lucrului (art. 1352 Cod Civ.).

Termenele de garanţie sunt stabilite prin contract şi în această perioadă trebuie să se prevadă ca recondiţionările sau înlocuirea produselor să se facă pe cheltuiala vânzătorului, dacă nu se dovedeşte că deficienţele de calitate nu îi sunt imputabile.

Pentru contractele comerciale este importantă *garanţia de bună executare,* reprezentată prin angajamentul asumat de o bancă, societate de asigurare sau terţ, în calitate de garant, la cererea vânzătorului, luat în favoarea cumpărătorului, prin care garantul se obligă ca în cazul în care vânzătorul nu execută corespunzător contractul încheiat între el şi cumpărător, să efectueze către cumpărător plata unei sume, în limitele stabilite.

La rândul său, şi cumpărătorul trebuie să garanteze că nu va copia sau multiplica produsul care face obiectul contractului, dacă el este protejat de brevete, know-how, mărci de fabrică şi comerţ.

9.1.2.8. Recepţia mărfurilor

O importanţă deosebită o are înscrierea în contract a clauzei privind recepţia mărfurilor.

Cumpărătorul trebuie să aibă dreptul de control asupra mărfii, recepţia neputându-se efectua automat.

La negocierea clauzei de recepţie cantitativă şi calitativă se au în vedere următoarele elemente:
- obligativitatea efectuării recepţiei;
- locul unde se face recepţia;
- termenul în care se face controlul de recepţie;
- participanţii la recepţie;
- documentele ce trebuie să însoţească marfa;
- documentaţia tehnică şi metoda de control ce se va folosi;
- suportarea cheltuielilor de control;
- consecinţele controlului de recepţie;
- alte elemente ce sunt convenite de părţile contractante.

Marfa care a făcut obiectul recepţiei cantitative, nu mai poate constitui obiectul reclamaţiei ulterioare, vânzătorul răspunzând numai pentru viciile ascunse ale mărfii, descoperite într-un termen stabilit prin contract.

Recepţia calitativă poate fi făcută de cumpărător la vânzător sau la destinaţie.

In legătură cu momentul când se desfăşoară recepţia, precizăm că această poate avea loc:

- pe faze de fabricaţie, pentru utilaje tehnologice, instalaţii şi maşini cu grad mare de complexitate; recepţia se efectuează asupra ansamblelor, reperelor constructive, materialelor din care sunt confecţionate. Recepţia pe faze de fabricaţie nu exclude recepţia finală asupra produsului în ansamblul său, în raport cu parametrii tehnico-constructivi şi funcţionali prevăzuţi în documentaţia anexată contractelor încheiate;
- la data formării loturilor de livrare, când se verifică corespondenţa produsul sub aspect cantitativ, calitativ, sortimental etc., cu prevederile contractuale;
- la data sosirii şi preluării loturilor de către destinatar, la domiciliul de reşedinţă, când se verifică corespondenţa datelor cu privire la produs, cantitate, calitate, sortimente etc., cu cele înscrise în documentele de livrare-transport şi cu prevederile contractuale.

Ca modalităţi de recepţie calitativă menţionăm:

- pe loturi de fabricaţie, specifică produselor care se realizează din aceeaşi şarjă;
- bucată cu bucată; se aplică în cazul produselor complexe, cu un grad tehnic ridicat sau cu valoare mare;
- prin sondaj, pentru produsele care se livrează în cantităţi mari şi cu grad mic de complexitate.

Recepţia la furnizor sau autorecepţia (operaţie făcută de furnizor) nu trebuie să excludă efectuarea operaţiei şi la cumpărător.

Cumpărătorul poate da mandat de control şi recepţie unei firme specializate.

Prin contract se vor preciza ce documente se vor întocmi ca urmare a efectuării recepţieicantitative şi calitative, modalităţile de întocmire a acestora, modalitatea de comunicare a lor şi condiţiile de opozabilitate.

Tot prin contract se va prevedea modul de rezolvare a problemelor apărute ca urmare a situaţiilor în care nu se poate determina cauza degradărilor calitative sau a lipsurilor cantitative a mărfurilor.

9.1.2.9. Reclamaţii, răspundere juridica, penalităţi

In situaţia în care la recepţie se constată lipsuri cantitative, modificări faţă de condiţiile de calitate înscrise în contract, deficienţe de ambalare, marcare, etichetare etc., cumpărătorul este în drept de a reclama aceasta.

Prin contract trebuie negociate şi convenite modalităţile de prezentare şi rezolvare a reclamaţiilor:

- modul de transmitere a reclamaţiei;
- menţionarea documentelor justificative care vor fi anexate la reclamaţie;
- precizarea organelor competente care vor emite sau atesta documentele justificative;
- prelevarea şi transmiterea de eşantioane din marfa reclamată;
- stabilirea termenului în care vânzătorul rezolvă reclamaţia;
- stabilirea modului în care vânzătorul va rezolva reclamaţia:
    - înlocuirea mărfii livrate;
    - acordarea unei bonificaţii;
    - remedierea celor constatate etc.

In contract trebuie menţionate penalităţile ce se stabilesc de comun acord pentru situaţiile de nerespectare a clauzelor contractuale:

- pentru întârzierile în livrarea mărfii;
- pentru nerespectarea parametrilor tehnico-economici ai mărfii;
- pentru nerespectarea termenului de plată etc.

De asemenea, în contract trebuie să se stipuleze răspunderea civilă, de reparare a prejudiciului cauzat celeilalte părţi prin încălcarea unor clauze contractuale. Prejudiciul se repară prin plata de daune-interese.

Stabilirea de penalităţi nu exclude dreptul la daune-interese.

Daunele interese pot fi:

- daune interese compensatorii; sunt acordate de instanţa de judecată pentru a compensa paguba suferită de creditor în cazul neexecutării totale, neexecutării parţiale sau executării defectuoase a obligaţiilor, fiind condiţionate de existenţa unei obligaţii valabile, raportul de cauzalitate dintre pagubă şi neexecutarea obligaţiei, culpa debitorului şi punerea lui în întârziere, după caz, acoperind paguba efectiv suferită şi câştigul nerealizat;
- daune interese convenţionale; sunt stabilite de comun acord de către părţi,
- fiind inserate în contract, urmând a fi plătite pentru orice formă de neexecutare a contractului;
- daune interese moratorii; constau în despăgubirile ce se acordă creditorului în cazul în care şi-a executat cu întârziere obligaţia;
- daune cominatorii; reprezintă procedeele de constrângere ale instanţei de judecată folosite împotriva debitorului care refuză să-şi execute obligaţia şi constau în obligarea acestuia la plata unei sume de bani, pentru fiecare zi de întârziere, până la executarea în natură a obligaţiei.

9.1.2.10. Exonerarea de răspundere, nulitatea, rezoluţiunea şi rezilierea contractului

Prin contract trebuie să se menţioneze situaţiile de forţă majoră şi cazurile fortuite care să exonereze de răspundere părţile în îndeplinirea sarcinilor contractuale.

Forţa majoră este un eveniment imprevizibil şi de neînlăturat (vezi cataclismele naturale).

Clauza trebuie să cuprindă:

- trăsăturile definitorii ale forţei majore;
- efectele ei privind suspendarea executării şiexonerarea răspunderii;
- obligaţia de notificare a apariţieişi încetării situaţiilorde forţă majoră;
- modalităţile de comunicare;
- consecinţele neexecutării obligaţiei de notificare;
- modul de dovedirea situaţiilor de forţă majoră;
- durata situaţiei de forţă majoră şi efectele ei asupra existenţei contractului;
- caracterul bilateral al clauzei;
- modalităţile de lichidare a drepturilor şi obligaţiilorcontractuale.

Cazurile fortuite sunt determinate de conflicte armate, acte guvernamentale, accidente la instalaţii, explozii, greve, revolte, care nu pot fi controlate de partenerii unui contract comercial

Prin contract se stabileşte durata forţei majore sau a cazului fortuit, după care intervine dreptul la reziliere al părţii interesate.

Nulitatea unui contract intervine atunci când au fost încălcate condiţiile de fond, legale, prin eroare, dol sau înşelăciune, violenţă, precum şi a celor de formă (lipsa unui înscris probator al contractului). Nulitatea contractului are efect retroactiv, adică prestaţiile efectuate se restituie.

Rezoluţiunea este acţiunea la care este supus contractul în cazurile forţei majore, cazului fortuit sau intervenţiei unui terţ, dacă nu s-a executat obiectul contractului. Rezoluţiunea are efect retroactiv, respectiv prestaţiile efectuate se restituie.

Rezilierea contractului, intervine ca şi rezoluţiunea, dar se aplică numai pentru viitor, nu şi pentru prestaţiile efectuate.

9.1.2.11. Modificarea contractului, arbitrajul, dispoziţiile finale

Contractul de vânzare-cumpărare poate fi modificat prin acordul amiabil al ambelor părţi.

Dacă în contract există o clauză prin care se menţionează că orice modificare de contract trebuie făcută în scris, atunci contractul nu va putea fi modificat amiabil decât în scris, nefiind valabilă nici o altă formă.

In situaţia în care în desfăşurarea contractului apar litigii, este de preferat ca acestea să se rezolve pe cale amiabilă, dacă acest lucru nu este posibil se recurge la arbitraj.

Clauza contractuală privind arbitrajul menţionează de obicei:

- preferinţa rezolvării pe cale amiabilă a diferendelor;

- definirea sferei diferendelor care vor fi supuse arbitrajului;
- alegerea şi precizarea instanţei arbitrale;
- modalitatea de constituire a complexului arbitral;
- convenirea caracterului definitiv şi obligatoriu al hotărârii arbitrale;
- obligaţia părţilor de a executa voluntar şi neîntârziat hotărârea arbitrală.

In capitolul de dispoziţii finale al contractului se înscriu unele elemente care nu au putut fi înserate în clauzele anterioare, printre care: intrarea în vigoare a contractului, numărul de exemplare, locul de încheiere etc.

Clauza dedispoziţii finale cuprinde menţiuni privind modul de executare a comunicărilor dintre părţi, limba în care se va efectua corespondenţa referitoare la contract, anexele ce fac parte integrantă din contract, precum şi menţionarea principiului că în situaţia unei inadvertenţe între textul contractului şi anexe, prevalează textul contractului.

De asemenea se va menţiona data intrării în vigoare a contractului sau condiţiile preliminare de îndeplinit pentru intrarea în vigoare a lui.

Se poate menţiona de asemenea condiţiile în care are loc transferul drepturilor şi obligaţiilor ce decurg asupra succesorilor legali.

În încheierea contractului se va menţina numărul de exemplare în care s-a semnat contractul pentru fiecare parte.

În situaţia în care contractul este semnat de un împuternicit se va menţiona actul de împuternicire (procură, mandat etc)

După înscrierea tuturor clauzelor contractuale urmează semnăturile părţilor şi data. Se va menţiona numele şi calitatea semnatarilor. Semnăturile se vor pune pe ultima pagină a contractului, dar se va parafa (semna) şi toate celelalte pagini ale acestuia precum şi ale anexelor acestuia.

9.1.3. CONTRACTUL DE VÂNZARE-CUMPĂRARE LA TERMEN (FORWARD)

Contractul de forward este un acord între două părţi, vânzătorul şi cumpărătorul, de a livra şi respectiv a plăti la o anumită dată viitoare o marfă sau o valoare la un preţ stabilit în momentul contractării.

Contractul este determinat în elementele sale esenţiale (părţi, obiect, preţ, termen, condiţii de livrare şi de plată etc.) în momentul încheierii tranzacţiei. Rămâne însă incertă valoarea acestuia în momentul derulării contractului, ţinând seama de faptul că între momentul contractării şi cel al executării, preţul se modifică pe piaţă.

Prin urmare vânzătorul sau cumpărătorul poate înregistra diferenţe favorabile sau nefavorabile în urma tranzacţiei, după cum preţul pieţei în momentul executării contractului este mai mic sau mai mare decât în momentul contractării.

Contractul forward are următoarele caracteristici principale:

- se încheie în urma negocierii dintre părţi;
- are o valoare fixă, în sensul că, la scadenţă cumpărătorul va plăti un preţ stabilit încă din momentul contractării; această valoare nu se

modifică, în ciuda faptului că preţul curent al pieţei va înregistra variaţii între momentul contractării şi al executării;
- la scadenţă contractul va fi executat în natură, adică predarea mărfii sau valorii care face obiectul contractului se realizează contra preţului forward.

In tranzacţiile la termen nu este necesar ca vânzătorul să dispună de marfă în momentul contractării. El poate fi un producător care-şi fixează preţul producţiei viitoare sau un comerciant care stabileşte un preţ de desfacere pentru o marfă pe care o achiziţionează în viitor, în vederea revânzării.

Tranzacţiile forward pot fi realizate şi în scopul obţinerii unui profit din diferenţa între preţul la executare şi preţul la contractare.

Atunci când scopul tranzacţiei este obţinerea de profit, prin asumarea riscului ca piaţa să evolueze în sens contrar aşteptărilor şi să înregistreze o pierdere, este vorba de operaţii speculative (în sensul că se mizează pe şansă, se face un pariu).

Există două tipuri de operaţiuni speculative: la creştere şi la scădere.

Speculaţia "la creştere" o face cumpărătorul care speră că preţul pieţei pentru marfa pe care o cumpără este mai mare decât preţul forward stabilit în contract. Dacă previziunea lui se realizează, el va revinde marfa în momentul livrării, la preţul zilei, mai mare, înregistrând astfel câştig.

Speculaţia "la scădere" o face vânzătorul care presupune că la data efectivă a livrării preţul pieţei va fi mai mic decât cel stabilit prin contract. Dacă previziunea se îndeplineşte, el va câştiga, întrucât se va putea aproviziona la data livrării cu marfă la un preţ mai mic (preţul pieţei) şi o va revinde beneficiarului de contract la preţul forward fixat prin contract.

9.1.4. CONTRACTUL DE COMPENSAŢIE

Compensaţiile sunt schimburile de marfă contra marfă, fără intervenţia mijloacelor de plată. Ele pot fi particulare, când se referă numai la schimbul de mărfuri fizice sau globale, când servesc schimbului de bunuri şi servicii.

Cele mai utilizate contracte de compensaţie sunt barterul şi clearingul.

Barterul este o compensaţie particulară care se realizează între două firme şi în care schimbul de mărfuri se realizează pe baza unui singur contract ce conţine prevederi despre ambele fluxuri de mărfuri, schimbul de mărfuri având loc simultan sau la intervale scurte de timp.

Contractul de barter se poate încheia între două părţi sau între trei părţi, fiecare dintre ele urmând a compensa, prin livrare de produse, obligaţia de plată pentru mărfurile primite. Ca formă se poate realiza printr-un singur contract, care cuprinde livrarările reciproce ale părţilor, sau prin două contracte de vânzare-cumpărare, încheiate concomitent şi în care se face menţiunea privind natura de barter.

Spre deosebire de barter, clearingul este un acord de compensaţie globală de bunuri şi servicii reciproce pe o perioadă determinată de timp (de obicei un an). In

contextul internaţional la baza sistemului de clearing se află un acord interguvernamental.

9.2. CONTRACTE DE TRANSPORT

Obiectul unui contract de transport constă în prestarea de către transportator a unor servicii, între care esenţial este transportul, cu mijlocul de transport ales de predător a mărfurilor acestuia, către destinatar.

Prin ***predător*** se înţelege persoana fizică sau juridică care predă mărfurile în vederea transportării la destinatarul indicat de documentul de transport, iar ***transportatorul*** este agentul economic care asigură deplasarea mărfurilor între punctul de predare şi punctul de destinaţie, având gestiunea comercială şi tehnică a acesteia.Contractele de transport au denumiri şi forme diferite, funcţie de natura transportului (pe apă, terestru sau aerian).

9.2.1. CONTRACTUL DE NAVLOSIRE

Principalele contracte de navlosire sunt:
- contractul pe călătorie;
- contractul pe timp;
- contractul pe navă goală.

- **Contractul pe călătorie** este convenţia încheiată între armator şi navlositor, prin care primul se obligă să transporte celui de-al doilea, cu o navă echipată şi armată de el, o cantitate determinată de marfă, de la portul de încărcare la portul de descărcare, în schimbul unui preţ numit navlu.

Principalele clauze ale contractului de navlosire sunt:
- părţile contractante;
- date privind nava: denumire, an de fabricaţie, pavilion, tonaj, tip de motor;
- poziţia navei (element necesar pentru calcularea sosirii acesteia în portul de încărcare);
- porturile de încărcare şi descărcare;
- clauzele de încărcare/descărcare cu precizarea cheltuielilor suportate de armator şi respectiv navlositor;
- cheiul şi dana unde se vor face operaţiile de încărcare şi descărcare;
- norme de încărcare şi descărcare;
- staliile, contrastaliile şi primele de încărcare;
- taxele de pilotaj, taxele portuare, taxele de canal;
- nivelul navlului.

In legătură cu condiţiile de încărcare-descărcare, respectiv precizarea celui care suportă cheltuielile respective, în practică se întâlnesc următoarele clauze:

- FIO (free in and out); potrivit căreia cheltuielile de încărcare-descărcare sunt suportate de navlositor, nefiind incluse în navlu;
- FIOS (free in and out stowed); situaţie în care intră în sarcina navlositorului şi cheltuielile de stivuire în hambarul navei;
- Alongside ship (de-a lungul navei); potrivit căreia mărfurile trebuie aduse de navlositor în raza de acţiune a bigilor navei (pârghii mobile fixate pe catarge);
- Sotto palanco, situaţie în care navlositorul are obligaţia să aducă mărfurile de-a lungul navei, sub palanc (dispozitiv de încărcare);
- At ship's rail (la balustrada navei); potrivit acestei clauze marfa trebuie să fie adusă de navlositor la copastia navei, iar la descărcare armatorul trebuie să o predea destinatarului în acelaşi loc.

Contractele conţin clauze referitoare la stalii şi contrastalii. Staliile reprezintă perioadele de timp în care, potrivit contractului, nava trebuie să stea la dispoziţia navlositorului, în port, fără a se pretinde de la acesta o plată suplimentară. Contrastaliile reprezintă timpul folosit pentru încărcarea şi descărcarea mărfurilor de pe navă, după perioada de stalii.

In situaţia în care navlositorul foloseşte pentru încărcarea-descărcarea mărfurilor o perioadă mai scurtă decât perioada prevăzută, pentru timpul rămas, armatorul plăteşte navlositorului o sumă numită prima de încărcare (despatch).

- **Contractul pe timp** este un contract de transport care are ca obiect închirierea navei şi a serviciilor echipajului pe o perioadă determinată de timp.

Principalele clauze ale contractului se referă la:

- nava care face obiectul închirierii;
- condiţiile de plată a chiriei;
- perioada de valabilitate a contractului;
- dreptul navlositorului de a dirija nava în voiajele pe care acesta le efectuează;
- suportarea costurilor de operare a navei;
- riscurile pentru avariile suferite de marfă sau navă;
- suportarea riscului privind scurgerea timpului.

- **Contractul pe nava goală (bareboat charter/charter by demise)** este contractul prin care navlositorul obţine din partea armatorului, pe o perioadă determinată de timp, posesia şi controlul complet al navei închiriate, în schimbul plăţii unei anumite sume de bani, cunoscute sub numele de chirie.

In perioada de valabilitate a contractului, navlositorul devine armator-chiriaş, asumându-şi întreaga responsabilitate pentru navigaţia în bune condiţii a navei, exploatarea şi conducerea acesteia.

Condiţiile contractului de transport apar total sau parţial în conosament.

Conosamentul este un document redactat, eliberat de regulă de căpitanul vasului, certificând că a preluat marfa spre a fi predată destinatarului într-un port indicat, în condiţii de preţ stabilite. In cazul transportului cu nave de linie, în anumite condiţii, conosamentul este de cele mai multe ori singurul document care conţine condiţiile esenţiale ale contractului de transport maritim.

Conosamentul, datorită funcţiilor pe care le îndeplineşte este:

- o adeverinţă semnată de armator sau de împuternicitul acestuia şi eliberată expeditorului pentru a face dovada că mărfurile pe care acesta le descrie au fost încărcate pe un anumit vas, cu o anumită destinaţie sau au fost încredinţate armatorului în vederea transportului;
- un titlu de proprietate asupra mărfii specificate în conosament, care permite
- destinatarului să preia marfa respectivă la destinaţie sau să dispună de ea;
- o dovadă a existenţei şi conţinutului contractului de transport.

Conosamentul conţine următoarele menţiuni obligatorii:

- numele cărăuşului;
- portul de îmbarcare;
- numele încărcătorului;
- portul de destinaţie;
- numele destinatarului;
- cantitatea şi felul mărfii;
- remuneraţia la care are dreptul cărăuşul;
- locul plăţii (anticipat sau la destinaţie);
- numărul exemplarelor originale ale conosamentului;
- data şi locul unde s-a eliberat conosamentul;
- semnătura comandantului navei.

De asemenea conosamentul mai poate să cuprindă şi următoarele menţiuni facultative:

- condiţiile ce determină modalităţile în care se va efectua transportul;
- modalităţile privind plata navlului;
- modalităţi de plată a taxelor şi cheltuielilor privind încărcarea şi descărcarea mărfurilor;
- eventualele escale;
- clauze derogatorii, prin care se urmăreşte exonerarea sau limitarea de răspundere a părţilor.

- Există mai multe tipuri de conosamente printre care menţionăm:
- ***nominativ,*** prin care se menţionează persoana nominalizată din portul de destinaţie, căreia i se eliberează marfa, dar nu permite transferul proprietăţii asupra mărfurilor specificate de acesta, decât prin cesiune de creanţă;
- ***"la ordin",*** prin care se eliberează marfa la destinaţie destinatarului menţionat de document sau, la ordinul acestuia, persoanei desemnate prin andosarea conosamentului;
- ***"primit pentru îmbarcare";*** este emis în condiţiile în care, din cauza aglomerării portuare, marfa a fost depozitată în port în vederea îmbarcării; după încărcarea mărfii pe navă este transformat într-un conosament de tipul ***"încărcat la bord",*** comandantul înscriind această menţiune pe document;

- ***"fracţionat";*** este eliberat de companiile de navigaţie la cererea destinatarilor pentru cantităţi parţiale de marfă, menţionate în conosament;
- ***"curat";*** îl primeşte expeditorul în urma încărcării mărfurilor pe vas şi este un conosament prin care comandantul navei recunoaşte primirea mărfurilor la bordul navei în stare şi condiţie aparent bune;
- ***"cu rezerve sau murdar";*** conţine anumite menţiuni restrictive în ceea ce priveşte buna stare aparentă a mărfii sau a ambalajului, sau din care rezultă că primitorul are de suportat anumite cheltuieli.

In cazul transportului partidelor mari de mărfuri, cu nave de curse neregulate (tramp), conosamentul este însoţit întotdeauna de un Charter Party (contract de navlosire) şi nu mai constituie dovada contractului de transport.

9.2.2. CONTRACTUL DE TRANSPORT AUTO (RUTIER)

Contractul de transport auto este acel contract prin care un cărăuş profesionist se obligă să transporte o cantitate determinată de mărfuri de la locul de expediţie la locul de destinaţie în schimbul unei sume de bani (taxa de transport).

Acest contract este consensual, adică se formează pe baza acordului liber de voinţă al părţilor contractante. El se poate încheia telefonic, prin fax sau comandă, urmată de confirmarea comenzii.

Convenţia privitoare la transporturile internaţionale de mărfuri pe calea rutieră (CMR) la care participă şi România, stabileşte în mod obligatoriu forma scrisă a contractului de transport prin documentul numit "scrisoare de transport tip CMR".

Scrisoarea de trăsură sau de transport tip CMR cuprinde următoarele menţiuni:

- locul şi data întocmirii;
- numele şi adresa expeditorului;
- numele şi adresa transportatorului;
- locul şi data primirii mărfii;
- locul prevăzut pentru predarea ei;
- numele şi adresa destinatarului;
- denumirea curentă a mărfii şi a felului ambalajului;
- numărul coletelor;
- marcajele speciale şi numerele lor;
- greutatea brută a mărfii;
- cheltuielile aferente transportului;
- menţiunea că transportul este supus regulilor stabilite prin CMR;
- instrucţiuni necesare pentru formalităţile vamale.

Mai pot să apară, cu caracter facultativ, următoarele menţiuni:

- interzicerea transbordării;
- cheltuielile pe care expeditorul şi le asumă;
- valoarea declarată a mărfii;

- instrucţiunile expeditorului către transportator cu privire la asigurarea mărfii;
- termenul convenit, în care transportul trebuie să se efectueze;
- lista documentelor remise transportatorului;
- orice alte indicaţii considerate utile.

Preţul transporturilor auto se stabileşte prin negocierea între expeditor şi cărăuş şi trebuie să acopere: costul carburantului şi lubrifianţilor, al întreţinerii autovehiculului, al anvelopelor, al amortizării, salariile conducătorilor auto şi cheltuielile de deplasare ale acestora, cota parte a cheltuielilor generale ale întreprinderii de transport, alte cheltuieli şi profitul.

Scrisoarea de trăsură pentru transportul auto se completează în trei exemplare originale:

- un exemplar însoţeşte marfa şi este predat destinatarului odată cu aceasta;
- un exemplar rămâne la expeditor dovedind încheierea contractului, predarea mărfii în custodia cărăuşului şi condiţiile transportului;
- un exemplar este reţinut de către cărăuş.

Pentru mărfurile care se încarcă în vehicule diferite sau formează loturi distincte se vor întocmi scrisori de trăsură pentru fiecare vehicul folosit, pentru fiecare fel de marfă ori lot.

9.2.3. CONTRACTUL DE TRANSPORT FEROVIAR

Contractul de transport feroviar îmbracă forma “scrisorii de trăsură tip CIM pentru transportul feroviar”, care este un contract de adeziune, în sensul că expeditorul recunoaşte condiţiile transportului stabilite în mod unilateral de căile ferate (procurarea vagoanelor, prezentarea mărfii la transport, răspunderea părţilor contractante, preţurile practicate ş.a.)

Scrisoarea de trăsură pentru transportul feroviar trebuie să conţină în mod obligatoriu următoarele menţiuni:

- denumirea staţiei de destinaţie;
- numele şi adresa destinatarului;
- denumirea mărfii şi greutatea acesteia;
- felul ambalajului şi numărul coletelor;
- numărul vagonului şi felul acestuia;
- documentele anexate;
- numele staţiei de predare;
- numele şi adresa completă a expeditorului;
- semnătura expeditorului;
- locul şi data întocmirii scrisorii de trăsură.

Contractul se consideră încheiat din momentul în care transportatorul (calea ferată de predare) a primit marfa pentru transport, însoţită de scrisoarea de trăsură pe care a aplicat ştampila sa.

Data ştampilei aplicată pe scrisoarea de trăsură este considerată data expedierii mărfii.

9.2.4. CONTRACTUL DE TRANSPORT AERIAN

Contractul de transport aerian de mărfuri este concretizat în scrisoarea de transport aerian sau frahtul aerian (Airway Bill).

Contractul de transport conţine următoarele menţiuni:
- locul şi data întocmirii documentului;
- punctele de plecare şi de destinaţie;
- opririle prevăzute;
- numele şi adresa expeditorului;
- numele şi adresa primului transportator;
- numele şi adresa destinatarului;
- felul mărfii;
- felul ambalajului;
- mărcile particulare sau numerele coletelor;
- greutatea, cantitatea, volumul şi/sau dimensiunile mărfii;
- starea aparentă a mărfii şi a ambalajului;
- costul transportului;
- data şi locul plăţii şi persoana care trebuie să plătească;
- durata transportului etc.

Scrisoarea de transport aerian se întocmeşte în trei exemplare originale:
- primul poartă menţiunea “pentru transportatorul emitent” (for issuing carrier) şi se remite companiei de transport aerian odată cu mărfurile;
- al doilea poartă menţiunea “pentru destinatar” (for consignee);
- al treilea poartă menţiunea “pentru încărcător” (for shipper) şi este semnat de compania de transport şi restituit predătorului mărfii.

9.3. CONTRACTE DE INTERMEDIERE

9.3.1. CONTRACTUL DE MANDAT

Contractul de mandat poate fi civil sau comercial.

Contractul de mandat civil este definit prin articolul 1532 Cod civil, ca fiind un contract prin care o persoană, numită mandatar, se obligă să încheie acte juridice pe seama unei alte persoane, numită mandant, care îi dă această împuternicire şi pe care o reprezintă.

Deoarece, în multe cazuri activitatea comercială se realizează prin intermediari, Codul comercial reglementează contractul de mandat comercial.

Mandatul comercial se aseamănă cu mandatul civil, motiv pentru care îi sunt aplicabile principiile generale ale acestuia. Mandatul este de regulă un contract

consensual, care ia naştere prin simplu acord de voinţă al părţilor. Mandatarul răspunde de activitatea sa faţă de mandant, atât de dol cât şi de culpă. Obligaţia asumată de mandatar este de a face, iar obligaţia mandantului este de a achita remuneraţia datorată mandatarului.

Codul comercial nu cuprinde o definire a mandatului comercial, dar extrapolând articolul 1532 Cod civil articolului 374 Cod comercial, putem defini contractul de mandat comercial ca acel contract în temeiul căruia o persoană (mandatarul) se obligă să trateze afaceri şi să încheie anumite acte în numele şi pe seama altei persoane care i-a dat împuternicirea (mandantul).

Mandatul comercial nu este gratuit.

Mandatul comercial are unele particularităţi care-l deosebeşte de mandatul civil:

- obiectul mandatului civil este încheierea actelor juridice civile, pe când al mandatului comercial este încheierea actelor care, potrivit Codului comercial sunt fapte de comerţ pentru mandant;
- mandatul comercial este un contract cu titlu oneros, întrucât afacerile comerciale nu sunt gratuite, pe când mandatul civil poate fi gratuit;
- mandatul comercial poate fi atât cu reprezentare cât şi fără reprezentare, caz în care mandatarul încheie actele juridice în nume propriu pe seama mandantului, pe când mandatul civil poate fi numai cu reprezentare;
- în cazul mandatului comercial se conferă mandatarului o mai mare libertate de acţiune şi independenţă, reclamate de exigenţele activităţii comerciale.

Trebuie de asemenea să se facă o deosebire între contractul de mandat comercial şi contractul de muncă.

Contractul de mandat comercial este supus reglementărilor stipulate în Codul civil şi Codul comercial şi nu este supus reglementărilor din Codul Muncii.

Mandatarul reprezintă o anumită unitate economică şi este împuternicit să încheie acte juridice în numele şi pe seama acesteia, dar spre deosebire de salariatul unităţii, acesta îşi păstrează libertatea de acţiune faţă de mandant în conducerea afacerii cu care a fost însărcinat.

Pentru a fi valid un contract de mandat comercial trebuie să îndeplinească următoarele condiţii:

- consimţământul părţilor;
- capacitatea părţilor:
  - mandantul trebuie să aibă capacitatea de a încheia el însuşi actele juridice care urmează a fi încheiate în numele său de mandatar;
  - mandatarul trebuie să aibă capacitatea deplină de exerciţiu, deoarece trebuie să exprime un consimţământ valabil;
- obiectul contractului trebuie să fie tratarea de afaceri comerciale.

Contractul de mandat produce efecte între părţile contractante şi faţă de terţi.

- **Obligaţiile mandatarului** sunt:

- de a executa mandatul, adică de a încheia actele juridice în limitele împuternicirii date de mandant;
- de a-şi îndeplini obligaţiile cu buna credinţă şi diligenţa unui bun proprietar;
- să aducă la cunoştinţă terţului, cu care încheie actul, împuternicirea în temeiul căreia acţionează;
- de a-l înştiinţa pe mandant despre executarea mandatului;
- de a remite ori a consemna pe numele mandantului sumele de bani cuvenite acestuia.

● **Obligaţiile mandantului** sunt:

- să pună la dispoziţia mandatarului mijloacele necesare pentru executarea mandatului;
- să plătească mandatarului remuneraţia datorată pentru executarea mandatului;
- să restituie cheltuielile făcute de mandatar pentru executarea mandatului

9.3.2. CONTRACTUL DE COMISION

In relaţiile comerciale mandatul pare, de multe ori, un procedeu tehnic prea riguros; el presupune cunoaşterea de către terţi a persoanei mandantului, precum şi limitele împuternicirii date de acesta mandatarului.

De aceea, pare mai avantajos contractul de comision, care este tot un mandat, dar fără reprezentare sau cu o reprezentare indirectă.

Contractul de comision este un contract prin care o parte, numită comisionar, se obligă pe baza împuternicirii date de cealaltă parte, numită comitent, să încheie anumite acte de comerţ, în nume propriu, dar pe seama comitentului, în schimbul unei remuneraţii, numită comision.

In articolul 405 Cod comercial se prevede: “comisionul are ca obiect tratarea de afaceri comerciale de către comisionar în socoteala comitentului”.

Contractul de comision este un contract bilateral, el dă naştere la obligaţii în sarcina comisionarului şi comitentului, consensual, luând naştere prin simplu acord de voinţă al părţilor şi cu titlu oneros, întrucât prin încheierea contractului, ambele părţi urmăresc realizarea unui folos patrimonial.

Elementele principale care se înscriu într-un contract de comision sunt:

- preambulul care precizează părţile contractuale, respectiv comitentul şi comisionarul între care se încheie raportul juridic şi datele de identificare ale acestora;
- obiectul contractului (afacerile comerciale pe care comisionarul le încheie cu terţii);
- obligaţiile comisionarului:
  - să încheie acte juridice cu terţii;
  - să îndeplinească toate actele pe care le reclamă realizarea operaţiunii comerciale cu care a fost împuternicit;

- să primească (sau să dea) de la (sau la) comitent mărfurile vândute (sau cumpărate) şi să încaseze (plătească) preţul acestora;
- să se conformeze instrucţiunilor comitentului şi să acţioneze în limitele împuternicirii primite cu privire la produse, termene de livrare, preţuri, condiţii de livrare şi de plată, alte aspecte ale comercializării;
- să informeze pe comitent asupra situaţiei pieţei, asupra tuturor schimbărilor, tendinţelor şi aspectelor specifice de marketing;
- să dea socoteală comitentului asupra îndeplinirii mandatului primit;
- să lucreze cu loialitate, bună credinţă şi profesionalism;

➢ obligaţiile comitentului:
- de a plăti comisionarului un comision (poate fi o sumă fixă sau un procent calculat la valoarea stabilită de comun acord);
- de a restitui cheltuielile făcute de comisionar în favoarea comitentului;
- de a pune la dispoziţia comisionarului toate datele de care acesta are nevoie pentru îndeplinirea obligaţiilor sale;
- de a conlucra cu comisionarul la rezolvarea reclamaţiilor;
- de a prelua, în caz de necesitate, prin cesiune de la comisionar, dreptul de a acţiona în arbitraj sau justiţie pe clienţii care nu-şi îndeplinesc obligaţiile contractuale sau de plată;
- de a conlucra cu comisionarul în toate acţiunile privind protecţia legală a proprietăţii intelectuale (licenţe, know-how, mărci de fabrică şi comerţ etc.);
- de a conlucra cu comisionarul pentru asigurarea confidenţialităţii elementelor contractuale;

➢ durata şi intrarea în vigoare a contractului;
➢ încetarea contractului, prin:
- revocarea împuternicirii de către comitent când comisionarul nu-şi respectă obligaţiile sau nu lucrează cu bună credinţă;
- renunţarea comisionarului la împuternicirea primită ca urmare a nerespectării de comitent a obligaţiilor asumate;
- dispariţia fizică sau interzicerea judecătorească a uneia din părţi;
- insovabilitate şi/sau falimentul unei părţi;

➢ dispoziţii finale;
➢ semnăturile, data şi locul de întocmire.

9.3.3. CONTRACTUL DE CONSIGNAŢIE

Contractul de consignaţie este o varietate a contractului de comision, prin care una din părţi numită consignant încredinţează celeilalte părţi, numită

consignatar, mărfurile sau obiectele mobile spre a le vinde pe socoteala consignantului.

Ca orice contract de comision, contractul de consignaţie are ca obiect încheierea de afaceri comerciale pe seama consignantului.

Caracterele juridice ale contractului de consignaţie sunt:

- este un contract bilateral;
- este un contract cu titlu oneros;
- este un contract consensual.

Deşi contractul de consignaţie este asemănător celui de comision, în el apar o serie de aspecte specifice:

- pe durata consignaţiei, până la vânzare şi plată, marfa rămâne în proprietatea consignantului;
- consignantul poate modifica oricând condiţiile de vânzare;
- consignatarul este răspunzător de păstrarea şi conservarea bunurilor până la vânzare sau restituire;
- consignantul are drept unilateral de revocare a contractului oricând doreşte etc.

Contractul de consignaţie cuprinde în general următoarele elemente:

- preambulul cu precizarea subiecţilor (consignantul şi consignatarul);
- obiectul contractului - încheierea în nume propriu dar pe seama consignantului, de contracte de vânzare cu terţi, pentru mărfurile depuse de consignant în depozitul sau în spaţiile de vânzare ale consignatarului;
- detalii de comercializare, inclusiv preţurile de vânzare stabilite de consignant;
- obligaţiile şi drepturile consignantului:
    - de a rămâne titular al dreptului de proprietate asupra mărfurilor dacă acestea nu au fost vândute;
    - dreptul de a ridica oricând de la consignatar mărfurile încredinţate;
    - de a verifica mărfurile încredinţate consignatarului;
    - de a modifica oricând condiţiile de vânzare;
    - de a plăti un comision (poate fi o sumă fixă sau un procent calculat la valoarea stabilită de comun acord);
    - de a restitui consignatarului cheltuielile făcute de acesta pentru îndeplinirea însărcinării primite;
- obligaţiile şi drepturile consignatarului:
    - de a păstra şi conserva mărfurile primite spre vânzare, în starea în care au fost primite;
    - de a comunica consignantului în maximum.....zile de la primire viciile aparente ale mărfurilor încredinţate;
    - de a comunica imediat ce au fost descoperite viciile ascunse;
    - de a suporta cheltuielile legate de conservarea, depozitarea şi vânzarea mărfurilor;
    - de a vinde terţilor mărfurile ce i-au fost încredinţate în condiţiile prevăzute în contract;

- de a înştiinţa pe consignant asupra posibilităţilor de vânzare pe credit;
- de a raporta şi de a da socoteală consignantului asupra îndeplinirii mandatului primit;
- de a remite consignantului sumele încasate din vânzarea mărfurilor;
- de a restitui consignantului mărfurile încredinţate în consignaţie, dacă acestea nu au fost vândute;

- modalităţile de predare către consignant consignatarului a bunurilor mobile care urmează a fi vândute;
- răspunderea părţilor contractuale ca urmare a nerespectării obligaţiilor asumate;
- durata şi intrarea în vigoare a contractului;
- încetarea contractului, prin:
  - revocarea de către consignant când consignatarul nu-şi îndeplineşte obligaţiile;
  - renunţarea consignantarului la împuternicirea primită, când consignantul nu-şi respectă obligaţiile;
  - când intervine dispariţia fizică sau interzicerea judecătorească;
  - datorită încetării de plăţi, insolvabilităţii sau falimentului uneia din părţi;
- dispoziţii finale;
- semnături, dată, locul unde s-a încheiat, numărul de exemplare originale etc.

9.3.4. CONTRACTUL DE DISTRIBUŢIE

Activitatea de distribuţie defineşte într-o formă unitară procesele economice şi cadrul organizatoric legat de transferul bunurilor şi serviciilor de la producători la consumatori, în condiţii cât mai avantajoase atât pentru întreprinderile producătoare sau comerciale, cât şi pentru consumatori.

Principalele funcţii ale distribuţiei sunt:

- schimbarea proprietăţii asupra produsului, respectiv transferul dreptului de proprietate de la producător la consumator, direct sau cu ajutorul unor intermediari;
- deplasarea produselor, respectiv transportul, stocarea, condiţionarea, manipularea etc.;
- conducerea activităţilor specifice de marketing, respectiv cercetarea pieţei şi luarea deciziilor de marketing.

In condiţiile economice actuale cei mai mulţi producători nu-şi vând bunurile direct utilizatorilor finali, între ei existând numeroşi intermediari cu denumiri diverse, care îndeplinesc diferite funcţii.

Recurgând la intermediari pentru a-şi vinde produsele consumatorilor finali, producătorul are posibilitatea:

- să delege o parte din atribuţiile sale intermediarilor;

- să renunţe la exercitarea unui anumit control asupra politicii de vânzare;
- să lege, într-un fel sau altul, succesul întreprinderii sale de activitatea acestor interpuşi.

Factorii care determină apelarea la aceşti intermediari pot fi:

- finanţarea - în cazul unor întreprinderi de producţie care nu deţin capitalul necesar pentru a-şi crea o reţea de distribuţie proprie sau care nu dispun de mijloace financiare pentru a ieşi direct pe piaţă;
- gama de produse - atunci când este necesară distribuirea unor produse complementare realizate în întreprinderi diferite;
- rentabilitatea relativă - situaţie în care, deşi unitatea economică dispune de mijloace financiare pentru a-şi crea propria reţea de distribuţie, ar fi mai avantajos dacă aceste mijloace ar fi plasate în creşterea producţiei sau în altceva.

Gradul de selectivitate a distribuţiei este determinat de lăţimea canalului de distribuţie utilizat de producător.

In funcţie de dimensiunile canalului de distribuţie utilizat, distingem următoarele forme de distribuţie:

- distribuţie intensivă;
- distribuţie selectivă;
- distribuţie exclusivă.

● **Distribuţia intensivă sau generală** constă în plasarea bunurilor sau a serviciilor prin intermediu unui număr cât mai mare de unităţi de desfacere.

Legătura dintre producător şi distribuitor se face prin intermediul contractului de vânzare-cumpărare, distribuitorul devenind proprietarul bunurilor cumpărate cu scopul de a le revinde.

● **Distribuţia selectivă** se caracterizează prin alegerea unui număr limitat de unităţi comerciale din cadrul celor care doresc să vândă produsele, selecţionarea fiind determinată de mai mulţi factori, cum ar fi:

- gradul de concentrare geografică a consumatorului;
- frecvenţa de cumpărare;
- natura şi valoarea produsului.

Legătura dintre producător şi distribuitor se face tot prin contractul de vânzare-cumpărare, în plus, distribuitorul va avea suplimentar următoarele obligaţii:

- de a culege şi furniza producătorului informaţii de marketing în legătură cu clienţii actuali şi potenţiali, cu starea pieţei şi cu alţi agenţi şi forţe de piaţă;
- crearea şi transmiterea de mesaje convingătoare în ceea ce priveşte oferta, cu scopul de a atrage noi consumatori;
- creşterea calităţii negocierii preţurilor şi a altor condiţii de livrare;
- transmiterea mesajelor în legătură cu intenţiile de cumpărare ale consumatorilor finali.

- **Distribuţia exclusivă** impune o limitare drastică a numărului de intermediari care manipulează bunurile sau serviciile firmei; de regulă, presupune alegerea unui singur intermediar - convenit printr-un contract de distribuţie (cesiune) exclusivă, prin care furnizorul se angajează să vândă numai comerciantului ales, pe o anumită piaţă.Ea se aplică în situaţia în care producătorul doreşte să păstreze, în mare măsură, controlul asupra nivelului prestaţiilor şi al rezultatelor obţinute de către intermediari; de asemenea, se aplică atunci când nu se doreşte ca intermediarii să comercializeze produse ale firmelor concurente.

Contractul de distribuţie exclusivă este contractul prin care o parte numită producător (vânzător) se obligă să vândă produsele sale într-un teritoriu determinat în spaţiu şi timp, numai anumitor persoane (fizice sau juridice) care la rândul lor le vor revinde persoanelor aflate în teritoriul stabilit.Clauzele contractului se apropie mult de clauzele unui contract tipic de vânzare-cumpărare, dar se deosebeşte de acesta prin constrângerile pe care producătorul le impune distribuitorului.

In timpul negocierii clauzelor şi la încheierea contractului de distribuţie exclusivă se va acorda atenţie:

- descrierii produselor şi delimitării precise a teritoriului;
- cantităţilor minime ce vor fi cumpărate sau preluate în gestiune de către distribuitor;
- preţului şi modalităţilor de plată pentru bunurile vândute;
- modulului concret de cooperare dintre vânzător şi distribuitor pentru desfacerea produselor în teritoriu;
- drepturilor de proprietate intelectuală aparţinând producătorului şi modului în care distribuitorul poate face uz de el sau este răspunzător.

In urma contractului de cesiune exclusivă, concesionarul acţionează pe cont propriu, fiind proprietar al mărfurilor tranzacţionate.

Contractul are obligativitate dublă, de exclusivitate şi de monopol:

- obligaţia concedentului de a vinde (într-o anumită zonă) numai concesionarului;
- obligaţia concesionarului de a cumpăra numai de la concedent, în exclusivitate.

Prin contract concesionarul va fi obligat să nu facă operaţiuni prin care să-l poată concura pe concedent.Contractul de concesiune exclusivă, fiind încheiat pe o durată determinată, încetează prin expirarea termenului. El nu poate fi reînnoit în mod tacit, iar refuzul de reînnoire nu poate fi sancţionat prin obligaţia la daune interese.Contractul de distribuţie exclusivă poate înceta şi prin reziliere unilaterală, dar după expirarea unui termen de preaviz menţionat în contract şi prin acordarea unor despăgubiri.

9.4. CONTRACTE DE ÎNCHIRIERE ŞI DE ÎMPRUMUT

9.4.1. CONTRACUL DE LOCAŢIUNE (ÎNCHIRIERE)

Contractul de locaţiune sau închiriere este acel contract prin care o persoană, numită locator, se obligă să asigure unei alte persoane, numită locatar

(chiriaş) folosirea temporară, totală sau parţială, a unui bun în schimbul unei sume de bani sau alte prestaţii, numită chirie (articolul 1411 Cod civil).

Caracterele juridice ale contractului de locaţiune sunt:

- este un contract sinalagmatic (bilateral), întrucât dă naştere la obligaţii reciproce între părţi;
- este un contract cu titlu oneros, întrucât ambele părţi contractante urmăresc un interes propriu, patrimonial;
- este un contract consensual, fiindcă se încheie prin simplul acord de voinţă al părţilor.

Spre deosebire de contractul de vânzare-cumpărare, locaţiunea nu transmite dreptul de proprietate, ci numai dreptul de folosinţă temporară a lucrului închiriat. In acest fel riscul pierderii fortuite a lucrului este suportat de locator.

Dat fiind faptul că locaţiunea nu transmite dreptul de proprietate, locatorul poate să nu fie proprietarul lucrului dat în locaţiune. Astfel, un locatar (chiriaş) poate la rândul său închiria (subînchiria) valabil bunul deţinut cu titlu de locaţiune.

Atât locatorul cât şi locatarul trebuie să aibă capacitatea, respectiv să îndeplinească condiţiile cerute de lege, de a face acte de administrare, întrucât în principiu, locaţiunea este un act de administrare.

Principalele elemente ale contractului sunt:

- preambulul, cu prezentarea părţilor, respectiv locatorul şi locatarul;
- obiectul contractului care poate fi un lucru mobil sau imobil, corporal sau incorporal (exemplu-dreptul de proprietate industrială);
- durata contractului de locaţiune şi momentul intrării lui în vigoare;
- chiria pe care o plăteşte locatorul în schimbul folosinţei lucrului:
  - globală pe toată durata contractului;
  - pe unitate de timp (oră, zi, lună, an);
- termenele şi modul de plată al chiriei;
- obligaţiile locatorului:
  - de predare a lucrului dat în locaţiune;
  - de efectuare a reparaţiilor;
  - de garanţie privind folosirea liniştită şi utilă a lucrului;
- obligaţiile locatarului:
  - utilizarea lucrului ca un bun proprietar şi numai potrivit destinaţiei;
  - plata chiriei;
  - restituirea lucrului după încetarea locaţiunii, în starea în care a fost predat, conform inventarului făcut;
  - răspunderea pentru incendiu;
  - apărarea contra uzurpărilor (orice atingere provenită de la un terţ asupra proprietăţii sau posesiei lucrului dat în locaţiune);
- garanţii oferite de locatar pentru neplata chiriei;
- condiţiile în care se pot efectua contractele de subînchiriere şi cesiune a contractului;
- clauze de încetare a locaţiunii:
  - denunţarea unilaterală, după un preaviz;
  - expirarea termenului fără reînnoirea contractului;
  - rezilierea pentru neexecutarea obligaţiilor contractuale;

- pierderea lucrului;
- desfiinţarea titlului locatorului;
- înstrăinarea lucrului (dacă proprietarul vinde lucrul);

- răspunderea părţilor pentru daune;
- dispoziţii finale;
- semnătura părţilor, data, numărul de exemplare originale.

9.4.2. CONTRACTUL DE ARENDARE

Contractul de arendare este o varietate a contractului de locaţiune şi are ca obiect fondurile rurale (terenuri agricole, animale, construcţii, maşini şi utilaje afectate exploatării agricole).

El poate fi de două feluri:

- arendarea pe bani, când chiria numită arendă este plătită în bani;
- arendarea "pe fructe", când arenda se plăteşte în natură sub forma unei cantităţi de produse agricole - parte din recoltă.

In situaţia arendării "pe fructe", conform Codului civil (articolele 1454-1469) sunt stabilite următoarele reguli:

- subînchirierea totală sau parţială este interzisă, sub sancţiunea rezilierii contractului cu daune interese, dacă nu s-a prevăzut explicit altfel în contract;
- riscul pierderii fortuite - totale sau parţiale - a recoltei neculese se suportă de ambele părţi în mod proporţional;
- suportarea pierderii de către arendaş, în cazul punerii în întârziere a acestuia de a culege şi preda locatorului partea sa de recoltă (arendă).

9.4.3. CONTRACTUL DE CONCESIUNE TERITORIALĂ

Contractul de concesiune teritorială este o înţelegere scrisă între o persoană numită concedent şi altă persoană numită concesionar, prin care concedentul se obligă să pună la dispoziţia concesionarului un anumit teritoriu, pe timp determinat, în scopul efectuării de prospecţiuni şi exploatări miniere, petroliere, gaze naturale sau alte exploatări, precum şi în cazul organizării şi efectuării de cercetări şi exploatări la suprafaţă, în domeniul agricol, forestier, al transporturilor, comunicaţiilor, energetic, sau alte domenii convenite, în schimbul unui preţ sau al unor avantaje economice.

Ca o caracteristică dominantă a acestui contract apare obligaţia concedentului de a obţine autorizaţiile guvernamentale pentru concesionarea unei părţi din teritoriul naţional, indiferent de forma de proprietate asupra acestui teritoriu.

Un contract de concesiune teritorială conţine:

- denumirea şi adresa organizaţiilor între care se încheie contractul;
- obiectul concesiunii şi delimitarea teritoriului concesionat;
- durata concesiunii;

- preţul şi modalităţile de plată;
- precizarea avantajelor de care urmează să beneficieze părţile;
- modul de cooperare între părţi, în cazul în care se convine participarea concedentului la lucrările şi activitatea de cercetare şi exploatare;
- modul de colaborare între părţi după expirarea contractului;
- posibilităţile atragerii unor terţi;
- modul de soluţionare a abaterilor de la obligaţiile asumate şi modul de soluţionare a litigiilor;
- semnăturile, data, locul, numărul de exemplare originale etc.

9.4.4. CONTRACTUL DE FOLOSINŢĂ (COMODAT)

Contractul de comodat este contractul prin care o persoană, numită comodant, remite spre folosinţă temporară unei alte persoane, numite comodatar, un lucru, cu obligaţia pentru acesta din urmă de a-l restitui în natură, în individualitatea sa (art.1560 Cod civil).

Comodatul este, în esenţă, un contract gratuit. Dacă s-ar stipula o contravaloare pentru folosinţa lucrului împrumutat, contractul s-ar transforma într-un contract de locaţiune.

Din caracterul gratuit al contractului rezultă că comodatarul nu este obligat să plătească contravaloarea uzurii lucrului, rezultată din folosirea acestuia pentru destinaţia cuvenită, însă, gratuitatea contractului nu se opune stipulării în cadrul lui a unei sume de bani care să reprezinte această uzură. Suportarea contravalorii uzurii de către comodatar nu transformă contractul într-un contract cu titlu oneros, ci reprezintă obligaţia de restituire a lucrului în starea în care a fost predat.

Comodatul poate avea ca obiect numai lucruri nefungibile (individual determinate) întrucât urmează să fie restituite în natură, în individualitatea lor. Pot constitui obiectul contractului lucrurile neconsumabile ale căror folosire nu implică, la prima întrebuinţare, consumarea substanţei sau înstrăinarea lor.

Pentru încheierea contractului de comodat, atât comodantul cât şi comodatarul trebuie să aibă capacitatea (respectiv să îndeplinească condiţiile legale) de a încheia acte administrative.

Deoarece contractul nu este tranzitiv de proprietate, comodantul poate să nu aibă calitatea de proprietar al obiectului contractului.

In clauzele contractului de comodat este necesar a se menţiona obligaţiile părţilor contractante.

Dintre obligaţiile comodatarului menţionăm:

- obligaţia de a se îngriji de conservarea lucrului împrumutat ca un bun proprietar (art.1564 C.civ) şi chiar mai bine decât de lucrurile sale, pe care este obligat să le sacrifice, la nevoie, în vederea conservării lucrului împrumutat (art.1566 C.civ), întrucât contractul este încheiat în folosul său;
- să întrebuinţeze lucrul numai pentru destinaţia determinată prin natura lui sau prin acordul părţilor;
- să suporte cheltuielile de folosire a lucrului, neavând dreptul să ceară restituirea acestor cheltuieli care sunt un accesoriu al folosinţei;

- să restituie la scadenţă lucrul împrumutat;
- să răspundă pentru deteriorarea, pierderea totală sau parţială a lucrului.

Contractul de comodat fiind un contract unilateral nu creează obligaţii decât în sarcina comodatarului. Singura obligaţie care se poate pune în sarcina comodantului este de a-l despăgubi pe comodatar pentru daunele provocate de viciile lucrului, dacă el avea cunoştinţă de ele şi nu le-a adus la cunoştinţa comodatarului (art.1575 C.civ.)

Stingerea efectelor contractului de comodat se poate realiza:

- prin restituirea lucrului;
- prin rezilierea contractului în caz de nerespectare a obligaţiilor de către comodatar;
- prin decesul comodatarului.

9.4.5. CONTRACTUL DE ÎMPRUMUT DE CONSUMAŢIE

Contractul de împrumutul de consumaţie este un contract prin care o persoană, numită împrumutător, transmite în proprietatea unei alte persoane, numită împrumutat, o câtime de lucruri, cu obligaţia pentru împrumutat de a restitui la scadenţă o cantitate egală de lucruri de acelaşi gen şi calitate (art.1576 C.civ).

Imprumutul de consumaţie poate fi cu titlu gratuit sau cu titlu oneros, caz în care obligaţia de restituire a lucrului este completată cu obligaţia de a plată a dobânzilor.

Spre deosebire de comodat, obiectul contractului îl formează bunurile care sunt deopotrivă fungibile şi consumptibile, iar împrumutatul devine proprietar al lucrurilor şi în consecinţă suportă toate riscurile.

Deoarece contractul este translativ de proprietate, împrumutătorul trebuie să aibă capacitatea, respectiv să îndeplinească condiţiile cerute de lege, de a încheia acte de dispoziţie şi să fie proprietarul lucrului care formează obiectul contractului.

Contractul de împrumut de consumaţie este, ca şi contractul de comodat, un contract unilateral, motiv pentru care împrumutătorul nu are nici o obligaţie.

Imprumutatul are următoarele obligaţii:

- de a restitui la scadenţă lucruri de acelaşi gen, în aceeaşi cantitate şi calitate,
- indiferent de eventuala sporire sau scădere a valorii lucrurilor faţă de momentul încheierii contractului:
  - dacă la scadenţă, împrumutatul este în imposibilitatea de a înapoia lucruri de aceeaşi natură, el va face plata în bani, la valoarea pe care o au lucrurile la termenul şi la locul unde urma să se facă restituirea;
  - în caz de întârziere a restituirii, împrumutatul datorează şi daune interese moratorii;
- de a plăti dobânda stabilită prin clauza contractuală (dacă nu există clauza de împrumut cu titlu gratuit, iar dobânda nu curge de drept);

Contractul de împrumut se stinge prin restituirea făcută la termenul prevăzut în contract, stabilit printr-o hotărâre judecătorească ori la data plăţii făcută de împrumutat de bună voie.

Intrucât termenul este stabilit, de regulă, în favoarea debitorului, plata se poate face în mod valabil şi înainte de termen. Dacă termenul convenit a fost stipulat în interesul ambelor părţi, debitorul va putea face plata înainte de termen numai cu consimţământul creditorului. In cazul împrumutului cu dobândă se prezumă că termenul a fost stipulat în interesul ambelor părţi, dacă contractul sau legea nu prevede altfel.

9.4.6. CONTRACTUL DE LEASING

Operaţiunea de leasing a apărut în SUA la începutul secolului XX, din necesitatea administrării judicioase a disponibilităţilor băneşti şi s-a răspândit rapid şi în restul lumii.

In România este reglementată temporar prin Ordonanţa 51/28 august 1997 privind operaţiunile de leasing şi societăţile de leasing.

Se practică două tipuri de operaţiuni de leasing:

- leasing operaţional, în care societatea de leasing închiriază clientului bunurile care fac obiectul contractului şi pentru aceasta clientul plăteşte o chirie conform termenilor stabiliţi în contract; la sfârşitul perioadei de închiriere bunurile se reîntorc la proprietar, clientul nemaiavând nici un drept asupra lor;
- leasing financiar, în care titlul de proprietate asupra bunurilor închiriate se transferă clientului la sfârşitul perioadei de leasing, caz în care chiria plătită este considerată ca echivalentă cu ratele pentru plata bunului închiriat.

In funcţie de bunurile la care se referă, leasing-ul poate avea următoarele forme:

- leasing-ul mobiliar care priveşte închirierea de utilaje şi alte bunuri materiale; utilitatea largă a acestor bunuri asigură o uşoară redistribuire în cazul debitorilor răi platnici sau în cazul în care contractul de leasing încetează şi bunurile trebuie să-şi găsească rapid o nouă utilizare;
- leasing-ul imobiliar care se referă la imobile construite special în acest scop, fie pentru birouri, fie pentru locuinţe;
- leasing-ul industrial este forma predominantă de leasing, care are în vedere
- instalaţii industriale complete (uzine electrice, laminoare, fabrici de ciment, de zahăr, de sticlă etc.).

Pentru proprietarul bunurilor ce se închiriază, leasing-ul asigură:

- un plasament avantajos al capitalului, întrucât regimul de chirii stabilit are în
- vedere atât amortizarea accelerată a capitalului fix, cât şi dobânzile ridicate asupra capitalului investit;
- garanţia materială certă a bunurilor încredinţate chiriaşului, titlul de proprietate asigurând proprietarului drepturi inatacabile asupra bunurilor;

în condiţiile în care chiriaşul are dificultăţi financiare sau dă faliment, bunurile sunt restituite proprietarului fără nici o reţinere;
- posibilitatea recuperării în scurtă durată a întregii sume investite, prin cumpărarea de către chiriaş.

Pentru chiriaş avantajul constă în procurarea bunurilor necesare dezvoltării fără a angrena fonduri proprii. Leasing-ul se substituie astfel creditului. Obţinerea aceloraşi bunuri prin credite ar prezenta dezavantajul limitării posibilităţilor clientului de a obţine alte credite.

Raporturile juridice implicate în contractul de leasing sunt:
- contractul de vânzare-cumpărare între producător şi finanţator;
- contractul de locaţiune între finanţator şi utilizator;
- promisiunea unilaterală de vânzare a furnizorului către utilizator.

La formarea unei operaţiuni complexe de leasing iau parte trei parteneri:
- producătorul sau furnizorul materialelor, care este vânzător în primul contract;
- finanţatorul, care este cumpărător în primul contract şi locator în cel de-al doilea;
- utilizatorul care este locatar în contractul propriu-zis de leasing.

Particularităţile operaţiunii de leasing sunt:
- utilizatorul alege singur utilajul şi furnizorul fără contribuţia finanţatorului;
- finanţatorul dobândeşte materialul în virtutea contractului de leasing, despre care furnizorul are cunoştinţă;
- operaţiunea este triunghiulară, iniţiativa putând fi a oricăreia din părţi, dar de obicei aparţine utilizatorului.

Utilizatorul are următoarele posibilităţi la încetarea perioadei de închiriere:
- de a înapoia bunul finanţatorului;
- de a reînnoi locaţiunea pentru o nouă perioadă;
- de a cumpăra bunul la valoarea reziduală.

Finanţatorul, ca proprietar al bunului, are dreptul inspectării periodice a stării bunului, a modului de exploatare şi rezilierii contractul înainte de termen dacă utilizatorul nu şi-a îndeplinit obligaţiile. De asemenea, în calitate de proprietar al lucrului trebuie să asigure reparaţiile ce nu decurg din exploatarea necorespunzătoare şi să asigure piesele de schimb necesare.

Elementele principale ale unui contract de leasing sunt:
- titlul contractului, numărul şi data;
- preambulul cu prezentarea părţilor contractante cu datele lor de identificare;
- descrierea echipamentului închiriat;
- termenul de închiriere şi data de la care intră în vigoare contractul;
- chiria pentru echipamentul închiriat, care este împărţită în funcţie de viaţa maşinilor în:
    - chiria corespunzătoare vieţii economice a echipamentului (intervalul de timp în care se apreciază că maşina nu riscă să sufere o uzură morală), respectiv a perioadei primare, care cuprinde:

- amortizare;
- cheltuieli de gestiune;
- profitul proprietarului;
- prima de asigurare împotriva riscului de insolvabilitate al chiriaşului;

  - chiria corespunzătoare vieţii tehnice a echipamentului (după apariţia uzurii morale), respectiv a perioadei secundare;
- garanţiile de calitate ale echipamentului închiriat şi performanţele tehnice;
- dobânda pentru întârzieri în plata chiriei, respectiv a dobânzilor;
- obligaţiile şi drepturile proprietarului;
- obligaţiile şi drepturile utilizatorului;
- restricţii asupra echipamentului:
  - restricţia ca proprietarul să nu vândă, închiria sau dispune de echipament pe perioada contractului;
  - restricţia de neintervenţie a proprietarului asupra modului de întrebuinţare, de către utilizator, a echipamentului;
  - restricţia clientului de a nu subînchiria echipamentul;
- responsabilităţi asupra pierderii sau deteriorării ireparabile a echipamentului;
- modalităţi şi termene de livrare a echipamentului;
- clauze privind încălcarea contractului;
- procedura stabilită pentru sfârşitul perioadei de închiriere:
  - prelungirea contractului;
  - returnarea echipamentului;
  - cumpărarea echipamentului;
- modul de soluţionare a litigiilor;
- dispoziţii finale;
- semnături, dată, loc etc.

9.4.7. CONTRACTUL DE LEASE-BACK

Alături de contractul de leasing, cu care nu se confundă, contractul de lease-back este o formă de finanţare pe termen lung.

Contractul de lease-back se încheie între două persoane: vânzătorul fabricii, al liniei tehnologice etc., care transferă proprietatea acesteia către cumpărător - organizaţie financiară, care la rândul său le închiriază fostului proprietar, devenit locatar.

Rolul economic al unor astfel de operaţiuni constă în posibilitatea acordată întreprinzătorului, devenit utilizator (locatar) de a-şi procura în mod convenabil mijloace financiare prin transformarea investiţiilor în lichidităţi necesare producţiei, fără să piardă folosinţa echipamentului din dotare. Vânzând fabrica sau echipamentele unei organizaţii financiare, fostul proprietar îşi sporeşte considerabil mijloacele circulante, evitând dobânzile bancare, dar plătind în schimb chirie pentru

bunurile care i-au fost lăsate în folosinţă; în acelaşi timp trece asupra finanţatorilor sarcina amortizării acestora.

9.5. CONTRACTUL DE DEPOZIT

Depozitul este contractul prin care o persoană, numită deponent, încredinţează un lucru mobil unei alte persoane numită depozitar, care se obligă, cu sau fără plată, să-l păstreze şi să-l restituie în natură.

Depozitul este un contract real, întrucât pentru formarea lui nu este suficient simplu consimţământ al părţilor, fiind necesară şi predarea efectivă a lucrului dat în depozit.

Contractul de depozit poate fi cu titlu gratuit sau cu titlu oneros (în situaţia în care s-a stipulat în contract o plată în schimbul serviciilor depozitarului).

In conformitate cu prevederile Codului civil (art.1592) se disting două feluri de depozite: depozitul propriu-zis şi sechestru.

Depozitul *propriu-zis* poate avea ca obiect numai lucruri mobile şi nelitigioase şi are trei variante:

- depozitul obişnuit (voluntar şi regulat) este acel depozit în care deponentul a avut posibilitatea să aleagă persoana depozitarului, după încrederea ce i-o inspiră;
- depozitul necesar are loc atunci când deponentul, fiind sub ameninţarea unei întâmplări neprevăzute (chiar dacă nu era imprevizibilă) şi care reprezintă un pericol real (nu imaginar) este nevoit să încredinţeze lucrul său spre păstrare unei alte persoane, fără a avea posibilitatea să aleagă liber persoana depozitarului şi fără să întocmească un înscris constatator al contractului;
- depozitul neregulat se caracterizează prin faptul că are ca obiect lucruri fungibile şi consumptibile, care nu trebuie să fie restituite în individualitatea lor, ci prin alte lucruri asemănătoare.

Deosebirea esenţială dintre depozitul voluntar şi cel necesar constă în faptul că la cel din urmă deponentul este în imposibilitatea de a-şi constitui o probă scrisă, dovadă a încheierii contractului şi a valorii şi naturii bunurilor aflate în depozit. Având în vedere caracterul indispensabil al contractului, depozitul necesar se poate dovedi prin martori şi orice alt mijloc de probă admis de lege, indiferent de valoarea lucrurilor depozitate.

O formă a contractului de depozit voluntar este contractul de magazinaj prin care depozitarul se obligă să păstreze în magazie bunurile încredinţate de deponent şi să le restituie în natură. Depozitarul mărfurilor poate emite un titlu reprezentativ al mărfurilor, nominativ sau la purtător.

Depozitarul nu poate elibera mărfurile decât creditorului legitimat cu titlul reprezentativ al acestora, iar dacă marfa a fost depozitată în interesul unui terţ, care

a comunicat adeziunea sa, depozitarul nu se poate elibera restituind marfa deponentului fără consimţământul terţului.

Sechestrul se deosebeşte de depozitul propriu-zis prin faptul că are ca obiect bunuri litigioase, inclusiv imobile şi poate fi nu numai convenţional dar şi justiţiar.

Pentru existenţa sechestrului convenţional este necesară încheierea unui contract consensual, oneros sau gratuit.

In caz de litigiu asupra unei proprietăţi, instanţa competentă va putea pune un sechestru judiciar asupra bunurilor care fac obiectul litigiului privitor la proprietate sau posesie şi va numi o persoană care va administra aceste bunuri litigioase, în calitate de depozitar şi cu mandat judiciar.

Intre elementele principale ale contractului de depozit menţionăm obligaţiile părţilor:

- pentru depozitar:
  - să îngrijească lucrul primit în depozit, ca pe propriul său lucru, el răspunzând pentru pierderea sau degradarea lui, cauzată din culpa sa;
  - să nu se folosească de lucru pentru nevoile sale personale, fără autorizaţie expresă sau tacită a deponentului;
  - să restituie lucrul deponentului în aceeaşi stare în care a fost primit;
  - să restituie lucrul la cererea deponentului, chiar înainte de termenul de restituire prevăzut în contract, deoarece termenul stipulat este în favoarea acestuia;
- pentru deponent:
  - să restituie sumele cheltuite de depozitar pentru conservarea lucrului şi să-l despăgubească pentru toate pierderile pe care acest lucru i le-a cauzat;
  - să-l plătească pe depozitar, dacă depozitul este retribuit;

Pentru garantarea obligaţiilor deponentului, depozitarul are drept de retenţie asupra lucrului aflat în depozit.

9.6. CONTRACTE DE EXECUTARE LUCRĂRI

9.6.1. CONTRACTUL DE PROIECTARE

Contractul de proiectare este un contract consensual prin care o persoană, numită proiectant, se obligă să execute pe seama unui beneficiar documentaţia tehnico-economică necesară realizării unei investiţii.

Proiectantul poate fi:

- proiectant general, când se obligă să elaboreze toate lucrările necesare realizării investiţiei;

- proiectant de specialitate, când este profilat pe un anumit gen de lucrări;
- subproiectant, când execută o parte din lucrările contractate de proiectantul general sau de proiectantul de specialitate.

Proiectantul de specialitate contractează lucrările cu beneficiarul, iar subproiectantul le contractează cu proiectantul general sau cu proiectantul de specialitate. Intre beneficiarul de investiţii şi subproiectant nu există relaţii juridice, ca urmare subproiectantul nu răspunde în faţa acestuia.

In vederea încheierii contractului de proiectare beneficiarul are obligaţia să prezinte proiectantului toate datele şi elementele necesare elaborării documentaţiei tehnico-economice care fac obiectul contractului, să se ocupe de obţinerea avizelor şi acordurilor necesare.

Elementele principale ale contractului de proiectare sunt:

- titlul, numărul, data;
- părţile contractante, respectiv proiectantul şi beneficiarul;
- obiectul contractului care poate fi documentaţie tehnico-economică, cercetare şi studii necesare realizării lucrărilor de investiţii, reparaţii capitale, lucrări de sistematizare, linii tehnologice, amenajări forestiere, utilaje, maşini, proiecte tip etc.;
- lucrări premergătoare elaborării documentaţiei de proiectare şi responsabilitatea executării acestor lucrări;
- termenul de predare (graficul de eşalonare) a lucrărilor de proiectare;
- răspunderea proiectantului;
- penalităţi;
- modalităţi de recepţie a documentaţiei;
- preţul lucrării de proiectare;
- modalităţi şi condiţii de plată;
- dispoziţii finale, semnături, număr de exemplare.

Contractele de subproiectare trebuie să se alinieze, în ceea ce priveşte termenele şi conţinutul, cu contractul de proiectare.

9.6.2. CONTRACTUL DE ANTREPRIZĂ

Contractul de antrepriză reprezintă acel contract prin care una din părţi, numită antreprenor, se obligă să execute pe riscul său o anumită lucrare pentru cealaltă parte, numită client sau beneficiar, în schimbul unui preţ.

Antrepriza este un contract sinalagmatic (bilateral), cu titlu oneros, comutativ, cu executare succesivă şi consensual.

Cât priveşte proprietatea, dacă materialele sunt procurate de antreprenor, el rămâne proprietarul lor şi al lucrării până la terminarea ei, după care acestea trec în proprietatea clientului. Dacă materialele sunt procurate de client, acesta păstrează proprietatea lor şi al lucrării şi în cursul executării lucrării. Riscul pierderii fortuite a lucrului (materialelor) este suportat de proprietar, deci de antreprenor, dacă el a procurat materialele, sau de client, dacă el este proprietarul. Antreprenorul însă, trebuie să dovedească că a luat toate măsurile pentru buna păstrare a materialelor şi

a lucrărilor, până la predarea către client, deci, că pierderea lor nu s-a făcut din culpa sa.

Riscul contractului este suportat în toate cazurile de antreprenor. Dacă executarea contractului devine imposibilă datorită cazului fortuit sau forţei majore, antreprenorul nu are dreptul la plata preţului, căci nu a predat clientului rezultatul muncii sale.

Clientul va fi obligat să plătească preţul chiar dacă lucrarea executată s-a deteriorat din cauza unui viciu al materialelor procurate de el şi a întârziat în exercitarea obligaţiei de a verifica (recepţiona) lucrarea.

Cel mai cunoscut gen de antrepriză este antrepriza de construcţii. Aceasta prezintă nişte particularităţi, din care menţionăm:

- lucrările se execută numai de persoane fizice sau juridice specializate sau autorizate;
- contractul de antrepriză este valabil numai sub formă scrisă;
- în lipsa unor stipulaţii contrare în contract, antreprenorul are dreptul să încredinţeze executarea unor părţi din lucrare unor subantreprenori;
- clientul nu are nici o relaţie contractuală cu subantreprenorilor; el tratează numai cu antreprenorul cu care are relaţie contractuală;
- antreprenorul răspunde faţă de client pentru toate lucrările executate de subantreprenori;
- răspunderea antreprenorului pentru calitatea construcţiei se întinde, potrivit reglementărilor de drept din România, pe o perioadă de 10 ani de la terminarea lucrărilor (răspunde pentru dărâmarea lucrărilor, în tot sau în parte, din vicii de construcţie sau ale terenului);
- termenul de garanţie în care antreprenorul este obligat să remedieze toate defectele de calitate (indiferent de natura aparentă sau ascunsă a viciului) care nu se datorează culpei clientului este de 18 luni de la data predării pentru construcţiile de locuinţă şi un an pentru toate celelalte categorii de construcţii;
- pentru vicii ale structurii de rezistenţă rezultate din nerespectarea normelor de proiectare şi execuţie, răspunderea antreprenorului este pe toată durata de existenţă a construcţiei;
- nu se admit clauze de limitare sau de înlăturare a răspunderii.

Elementele principale pe care trebuie să le conţină un contract de antrepriză sunt:

- titlul contractului, numărul, data;
- părţile contractante şi datele lor de identificare;
- obiectul contractului şi scopul lucrării;
- durata execuţiei lucrărilor (graficul de eşalonare);
- obligaţiile antreprenorului:
    - să execute lucrările conform nomenclatorului şi proiectelor, pentru atingerea performanţelor stabilite şi în termenele prevăzute;
    - să procure echipamentele şi materialele necesare stabilite în sarcina sa;
    - să pună la dispoziţia beneficiarului certificatele de calitate pentru furnitura procurată de el;

- să verifice calitatea echipamentelor şi materialelor achiziţionate de el şi să cheme furnizorii săi în caz de defecte;
- să verifice calitatea echipamentelor şi materialelor puse la dispoziţie de beneficiar şi să transmită acestuia în scris observaţiile sale;
- să remedieze fără plată defecţiunile constatate;
- să asigure personal calificat şi autorizat;
- să asigure tehnologii pentru lucrările contractate;
- să prezinte garanţie bancară etc.;

- obligaţiile beneficiarului:
  - să predea frontul de lucru;
  - să asigure documentaţia tehnică convenită;
  - să asigure autorizaţiile şi avizele legale;
  - să predea echipamentele şi materialele achiziţionate ce cad în sarcina sa;
  - să numească un responsabil de lucrare, pentru urmărirea cantitativă şi calitativă a execuţiei, etc.;
- valoarea contractului, care poate fi:
  - determinată;
  - determinabilă;
- modificări ale volumului lucrărilor şi al valorii contractului;
- modalităţi de plată;
- recepţia lucrărilor:
  - integrală;
  - parţială;
- responsabilităţi şi garanţii;
- asigurări (avarii, accidente ale personalului, incendii etc.);
- penalizări:
  - pentru depăşirea termenului contractual;
  - pentru neconformităţi în executarea lucrărilor;
  - pentru nerealizarea parametrilor conveniţi în contract;
  - pentru întârzieri în plata facturilor;
- forţa majoră;
- soluţionarea litigiilor
- încetarea contractului:
  - la cererea uneia din părţi pentru neexecutarea obligaţiilor de către cealaltă parte;
  - în caz de imposibilitate fortuită de execuţie (forţă majoră);
  - renunţarea unilaterală, cu despăgubirea părţii vătămate;
- confidenţialitate:
  - secretul documentaţiei tehnice;
  - secretul procedurilor şi tehnologiilor;
- consultanţă;
- dispoziţii finale;
- semnături, număr de exemplare.

9.6.3. CONTRACTUL DE SERVICE

Contractul de service este o înţelegere scrisă între un prestator şi un beneficiar sau client, prin care primul se angajează să-i asigure celui de-al doilea asistenţă tehnică şi piese de schimb contra unui preţ.

Elementele esenţiale ale contractului de service sunt:

- titlul, numărul, data;
- părţile contractante: prestator şi beneficiar;
- denumirea obiectului pentru care se acordă service-ul;
- obligaţiile prestatorului;
- obligaţiile beneficiarului (în primul rând obligaţia de a preda prestatorului documentaţia tehnică a bunurilor cărora li se asigură servic-ul şi să informeze în legătură cu modificările tehnice aduse mărfurilor);
- durata contractului;
- preţul prestării serviciilor (poate fi stabilit fie ca o sumă globală, fie pe bază de deviz de cheltuieli, prestatorul putând pretinde achitarea cheltuielilor angajate în măsura în care nu sunt acoperite prin suma stabilită forfetar) ;
- modalitatea de plată;
- responsabilităţi şi garanţii;
- recepţia lucrării;
- penalităţi;
- modalităţi de rezolvare a litigiilor;
- condiţii de încetarea contractului;
- dispoziţii finale, semnături.

9.6.4. CONTRACTUL DE PRESTĂRI DE SERVICII

Contractul de prestări de serviciieste acel contract prin care prestatorul se obligă să efectueze pentru beneficiar, contra cost o activitate utilă necesară acestuia.

Elementele principale ale contractului de prestări de servicii sunt:

- titlul, numărul, data;
- părţile contractante: prestator şi beneficiar;
- obiectul contractului: serviciul pe care îl efectuează prestatorul în folosul beneficiarului;
- obligaţiile prestatorului şi ale beneficiarului;
- durata de valabilitate a contractului;
- preţul serviciilor efectuate de prestator;
- modalităţile de plată;
- garanţii, responsabilităţi, reclamaţii, clauza penală;
- exonerarea de răspundere;
- modalităţile de rezolvare a litigiilor;

- condiţiile de modificare saude încetare a contractului;
- intrarea în vigoare, dispoziţii finale, încheiere, semnături.

9.7. CONTRACTE DE COOPERARE

9.7.1. CONTRACTUL DE ASOCIERE (JOIN-VENTURE)

Noţiunea de contract de asociere (joint venture) are mai multe sensuri:

- un acord între două sau mai multe părţi pentru a lucra împreună în cadrul unui proiect de afaceri;
- un aranjament între două sau mai multe firme independente pentru organizarea producţiei şi marketingului;
- o societate constituită pe baze paritare de parteneri din aceeaşi ţară sau din ţări diferite.

- Cooperarea prin contracte de asociere are următoarele caracteristici:
- relaţiile dintre părţi sunt de durată, iar partenerii participă în comun la gestiunea afacerilor şi răspund solidar;
- cooperarea are un caracter organic sau instituţionalizat în sensul că partenerii deţin părţi dintr-o societate, care poate fi nou creată sau din transformarea unei societăţi existente;
- cooperarea are un obiect complex şi un caracter evolutiv, în sensul că ea poate să se refere atât la acţiuni de marketing şi comercializare, cât şi la activităţi productive sau bancare.

Printre motivele care conduc la necesitatea încheierii unui contract de asociere menţionăm:

- pătrunderea pe o piaţă care altfel ar fi greu penetrabilă sau prohibitivă;
- obţinerea de produse sau servicii la costuri mai competitive;
- organizarea unei concurenţe mai eficiente;
- crearea unor capacităţi suplimentare de producţie;
- asigurarea profitabilităţii investiţiei;
- asigurarea unei căi avantajoase de transfer de tehnologie;
- crearea unui mijloc eficient de acces la noi resurse;
- posibilitatea diversificării şi sporirii afacerilor;
- punerea în valoare a complementarităţilor dintre parteneri;
- accesul la o forţă de muncă bine calificată în condiţiile unui cost redus;
- utilizarea şi perfecţionarea forţei de muncă;
- să beneficieze de facilităţi legislative privind impozitele, preţul mai mic al materialelor şi forţei de muncă etc.

9.7.2. CONTRACTUL DE COPRODUCŢIE ŞI SPECIALIZARE

Contractul de coproducţie şi specializare constă în înţelegerea intervenită între doi parteneri din aceeaşi ramură de producţie sau din ramuri complementare,

prin care se instituie colaborarea pe bază de specializare, în condiţii determinate, referitoare la:

- tipurile specializării;
- volumul producţiei;
- condiţiile tehnice şi de calitate;
- ritmul livrărilor reciproce;
- preţurile pentru decontarea livrărilor;
- modul de decontare;
- reglementări privind comercializarea produselor de către parteneri:
  - sub marca fiecăruia dintre parteneri;
  - sub o marcă comună;
- segmentarea pieţelor etc.

Coproducţia reprezintă o formă de cooperare industrială ce presupune un grad ridicat de complexitate tehnică a activităţii şi de complementaritate a potenţialilor parteneri.

Dacă obiectul cooperării este reprezentat de o maşină sau un utilaj, asamblarea se poate realiza:

- în întreprinderile ambilor parteneri prin livrarea reciprocă a subansamblelor fabricate de fiecare;
- în întreprinderea unui singur partener, de regulă a aceluia care realizează produsele cu greutate şi complexitate mai mare.

Acest gen de contract poate să fie şi multipartit, creşterea numărului părţilor ducând la creşterea valorii cooperării dar, în acelaşi timp, la creşterea efectelor negative generate de riscul de fabricaţie.

In cadrul contractului de coproducţie partenerii definesc în comun diferite componente ale produsului final, stabilesc specificaţiile tehnice ale acestuia şi repartizează între ei producţia acestor componente. Se stabileşte un program pe termen lung pentru sincronizarea producţiei, livrărilor şi asamblarea produsului finit.

Partenerii vor stabili în contract procedura de determinare a preţurilor la componentele şi produsele pe care şi le vor livra reciproc, standardele tehnice ale producţiei şi condiţiile dezvoltării acesteia, ritmul livrărilor şi furnizărilor reciproce de materii prime, materiale etc.

O clauză importantă a contractului este cea referitoare la recepţia calitativă şi cantitativă a mărfii, în legătură cu care se stabilesc următoarele elemente:

- obligativitatea recepţiei;
- locul ales pentru efectuarea acesteia;
- cine face recepţia (reprezentantul propriu sau organizaţii specializate).

Avantajele pe care le prezintă coproducţia pentru părţi sunt:

- potenţarea eforturile partenerilor; fiecare va executa acele subansamble sau produse finite pentru care are avantaj competitiv;
- reducerea costurilor unitare de producţie;
- sporirea nivelului calitativ al rezultatelor cooperării, folosindu-se specialiştii, abilitatea tehnică, experienţa de producţie, know-how-ul, brevetele de invenţie de care dispun părţile;
- evitarea dificultăţilor pe care le ridică cerinţele lărgirii capacităţilor de producţie;

- caracterul stabil, durabil, fapt care facilitează o riguroasă eşalonare temporală a activităţilor şi elaborarea unei strategii optime de firmă;
- nu afectează autonomia părţilor contractante; fiecare partener este independent în organizarea producţiei în propria firmă şi poate angaja şi alte raporturi de cooperare cu terţii, sub alte forme;
- clienţii uneia din părţi devin în mod automat şi cumpărători ai celeilalte părţi;
- creşterea competitivitatea prin preţ şi prin ridicarea nivelului tehnico-funcţional al produselor;

Ca principal dezavantaj al cooperării menţionăm necesitatea respectării riguroase a executării subansamblelor şi o maximă promptitudine a livrărilor.

9.7.3. CONTRACTUL DE SUBPRODUCŢIE

Subproducţia cuprinde toate operaţiile bazate pe relaţii contractuale între o firmă principală (ordonator) şi una sau mai multe firme executante, în temeiul cărora subcontractanţii fabrică, pe baza documentaţiei tehnologice a ordonatorului, produse finite sau subansamble, componente, piese, care sunt livrate contra cost ordonatorului, acesta asigurând şi comercializarea produsului finit sub marca sa.

Principalele obligaţii contractuale ale ordonatorului sunt:

- să pună la dispoziţie documentaţia şi know-how-ul în termenul stabilit;
- să asigure asistenţa tehnică necesară;
- să asigure formarea şi specializarea cadrelor care participă la acţiunea de cooperare;
- să întocmească caietul de sarcini, eventual însoţit de un prototip sau model de referinţă, pentru compararea caracteristicilor tehnice ale produselor la verificări;
- să preia produsele contractate cu subcontractantul.

Principalele obligaţii pentru sucontractant sunt:

- să comande la timp şi să procure subansamblele, piesele componente pe care nu le-a asimilat în producţie;
- să livreze ordonatorului după un grafic de eşalonare produsele pe care acesta s-a obligat prin contract să le preia;
- să asigure pe o perioadă de timp convenită piese de schimb pentru produsele livrate;
- să respecte din punct de vedere tehnic şi calitativ necesităţile ordonatorului.

In general, se disting două forme de bază ale subcontractării:

- subproducţia de capacitate, care presupune fabricarea unor produse finite identice cu cele realizate de ordonator care preia producţia executantului şi o desface sub marcă proprie, permiţând eventual şi subcontractantului să comecializeze, pe o arie limitată şi de regulă sub aceeaşi marcă;

- subproducţia de specialitate, ce presupune realizarea de către subproducători, în urma unei specializări mai accentuate, numai a unor piese componente sau subansamble ce urmează a fi integrate în produsul finit de către ordonator.

Incheierea contractelor de subproducţie are următoarele avantaje pentru ordonator :

- posibilitatea reducerii costurilor de producţie şi a sporirii rentabilităţii;
- efectul economic al specializării avansate;
- asigurarea diminuării riscurilor prin transferarea unei părţi din acestea asupra executanţilor;
- constituie un mijloc de simplificare a structurii întreprinderii şi de creştere a gradului de adaptabilitate în raport cu condiţiile pieţei.

Principalele raţiuni pentru subcontractant de a încheia contracte de subproducţie sunt:

- o mai bună utilizare a capacităţilor de producţie sau dezvoltarea unor noi capacităţi;
- creşterea gradului de ocupare a forţei de muncă şi perfecţionarea pregătirii tehnico-profesionale a personalului;
- un mijloc important de import de tehnologie fără angajarea lichidităţilor;
- îmbunătăţirea accesului pe piaţa externă.

9.7.4. CONTRACTUL DE PRELUCRARE ÎN LOHN

Operaţiunile comerciale în lohn constau din prelucrarea, pe bază contractuală, de către o întreprindere industrială a materiilor prime, semifabricatelor şi accesoriilor furnizate de firma beneficiară, potrivit indicaţiilor şi metodelor puse la dispoziţie de către aceasta.

Pentru prestator asemenea operaţii prezintă următoarele avantaje:

- acoperirea capacităţilor de producţie disponibile;
- degrevarea balanţei de plăţi, nemaifiind obligat să cumpere materia primă sau semifabricatele;
- perfecţionarea proceselor de producţie şi ridicarea calificării personalului prin însuşirea realizării de produse noi;
- favorizarea importul de tehnologie.

Pentru furnizorul de materii prime încheierea contractului de prelucrare în lohn, prezintă următoarele avantajele:

- exploatează diferenţele de nivel salarial şi implicit reducerea costurilor;
- diminuarea riscurilor prin transferarea lor la prestator;
- reducerea investiţiilor în capacităţi de producţie;
- creşterea gradului de adaptabilitate în raport cu condiţiile pieţei.

In comerţul internaţional lohn-ul este încurajat prin politicile vamale ale statelor sub forma:

- regimului draw-back de restituire a taxelor vamale plătite pe importurile temporare (materii prime, materiale, accesorii incorporabile în produsul ce se execută), atunci când se livrează la export produsul finit fabricat;
- scutirilor de taxe vamale pe durata importului temporar.

Elementele principale ale unui contract de prelucrare în lohn sunt:

- titlul contractului, numărul şi data;
- firmele contractante, date de identificare;
- obiectul contractului;
- obligaţiile beneficiarului (asigurarea materialelor ce se vor prelucra în lohn);
- obligaţiile prestatorului;
- valoarea contractului;
- condiţii de plată;
- condiţii de calitate;
- modalităţi de efectuare a controlului de calitate;
- modalităţi de avizare;
- garanţii;
- forţa majoră;
- modul de rezolvare a litigiilor, arbitraj;
- dispoziţii finale, semnături, număr de exemplare originale etc.

9.7.5. CONTRACTUL DE FRANCIZA (DE FRANCHISING)

Operaţiunea de franciză este o formă de colaborare stabilită printr-un contract, între două părţi, care constă în acordarea de către comerciantul producător, numit franchiser sau francizor, a dreptului de a vinde anumite bunuri sau de a presta anumite servicii şi de a beneficia de un sistem de relaţii care cuprinde marca, renumele, know-how-ul şi asistenţa sa unui comerciant numit franchisee sau francizat, în schimbul unui preţ constând dintr-o sumă iniţială şi o redevenţă periodică (franchise fee).

Francizorul este un comerciant care:

- este titularul drepturilor asupra unei mărci înregistrate, drepturi care trebuie să fie exercitate, pe o durată cel puţin egală cu contractul de franciză;
- oferă un ansamblu de produse şi/sau servicii şi/sau tehnologii;
- asigură beneficiarului o pregătire iniţială pentru exploatarea mărcii înregistrate;
- utilizează personal şi mijloace financiare pentru promovarea mărcii sale, a cercetării şi inovaţiei, asigurând dezvoltarea şi viabilitatea produsului.

Beneficiarul (francizatul) este un comerciant, persoană fizică sau juridică, selecţionat de francizor, care aderă la principiul omogenităţii reţelei de franciză, aşa cum este definită de francizor.

Reţeaua de franciză cuprinde un ansamblu de raporturi contractuale între francizor şi mai mulţi beneficiari, în scopul promovării unei tehnologii, a unui produs sau serviciu, precum şi pentru dezvoltarea producţiei şi distribuţiei unui produs sau serviciu.

Avantajele francizei sunt considerate pentru ambii parteneri astfel:

- francizorul beneficiază de extinderea reţelelor sale de desfacere, cu economisirea mijloacelor financiare, fără a-şi altera marca;

- francizatul beneficiază de dezvoltarea sau extinderea activităţii comerciale într-o perioadă scurtă, dobândind experienţă în fabricarea şi distribuirea produselor şi serviciilor de marcă precum şi asistenţă tehnică din partea unor specialişti consacraţi.

In sistemul de franciză relaţiile dintre părţi au următoarele caracteristici:
- partenerii apar în comun pe piaţă, în anumite acţiuni concertate;
- francizatul asigură capitalul şi forţa de muncă necesare pentru activitatea ce urmează să se desfăşoare;
- francizorul are drepturi comerciale de control;
- riscul firmei revine persoanei care preia dreptul de franciză;
- francizorul asigură formarea unei "imagini comerciale" corespunzătoare şi luptă pentru apărarea acesteia;
- francizorul poate elabora o strategie de piaţă de perspectivă îndelungată, care poate fi adaptată condiţiilor de piaţă aflate în continuă schimbare;
- francizorul poate interveni în politica comercială a firmei;
- francizorul acordă sprijin pentru lansarea şi funcţionarea firmei.

Elementele unui contract de franciză sunt:
- titlul contractului, numărul, data;
- partenerii de contract şi identitatea lor juridică;
- obiectul contractului;
- durata contractului;
- obligaţiile francizatului (franchisee):
  - să se conformeze politicii economice şi regulilor stabilite de francizor, renunţând într-o oarecare măsură la independenţa sa;
  - să renoveze periodic instalaţiile tehnologice în funcţie de gama articolelor şi imaginea mărcii;
  - să pună în aplicare formula de lucru a fracizorului;
  - să informeze pe francizor asupra mersului afacerilor şi să-i acorde drept de control;
  - să plătească taxa iniţială de franciză şi redevenţa periodică;
- obligaţiile francizorului (franchiserului):
  - să cedeze francizatului uzul mărcii;
  - să asigure servicii de marketing, folosirea unor însemne de reputaţie, publicitatea produsului sau serviciului respectiv;
  - să lanseze noi produse;
  - să modernizeze produsele şi serviciile pe care le oferă francizatul în numele francizorului;
  - să supravegheze păstrarea calităţii mărfurilor şi serviciilor pe care le prestează francizatul în numele francizorului;
  - să acorde asistenţă tehnică, financiară, juridică, organizare contabilă, administrativă, formare profesională pentru francizat;
- drepturile francizorului;
- drepturile francizatului;
- clauze privind licenţa, tehnologia, know-how-ul, asistenţa tehnică;

- condiţiile de plată:
  - taxa iniţială de franciză;
  - redevenţele lunare;
- cotele de producţie;
- controlul de calitate;
- respectarea drepturilor asupra proprietăţii intelectuale şi confidenţialitatea elementelor înregistrate;
- mărcile înregistrate, menţinerea standardelor acestora;
- condiţiile de utilizare de către beneficiar a însemnelor distinctive aparţinând francizorului: firma, emblema, marca de fabrică sau de comerţ, sigla etc.;
- clauze privind evidenţa contabilă;
- cazurile de încetare a contractului;
- relaţiile dintre parteneri, nivelul de independenţă a întreprinzătorului;
- garanţiile;
- condiţiile de reînnoire a contractului;
- forţa majoră;
- modalităţi de rezolvare a litigiilor, arbitraj;
- recuperarea de către francizor a oricărui element corporal sau necorporal care îi aparţine, în caz de încetare a contractului înainte de termenul stabilit;
- dispoziţii finale, loc, numărul de exemplare, semnături etc.

Este recomandat ca la întocmirea contractului de franciză să se respecte următoarele principii:

- termenul va fi fixat astfel încât să permită beneficiarului amortizarea investiţiilor specifice francizei;
- francizorul va înştiinţa beneficiarul, cu un preaviz suficient de mare, asupra intenţiilor de a nu reînnoi contractul la data expirării;
- în cazul clauzelor de reziliere se vor stabili în mod clar circumstanţele care pot să determine o reziliere fără preaviz;
- clauzele de non-concurenţă vor fi cuprinse în contract pentru, protejarea know-how-ului.

Specific acestui contract, în faza de negociere, este că viitorul francizor are obligaţia de a prezenta viitorului francizat toate informaţiile comerciale necesare acestuia pentru luarea deciziei de a contracta, cel din urmă asigurând pe cel dintâi asupra confidenţialităţii.

9.8. CONTRACTE DE TRANSFER DE TEHNOLOGIE

9.8.1. CONTRACTE DE LICENŢĂ

Producţia sub licenţă este operaţiunea prin care o parte (licenţiat sau beneficiar) dobândeşte, contra plăţii unui preţ, dreptul de a utiliza cunoştinţele brevetate ale celeilalte părţi (licenţiator).

Licenţierea prezintă următoarele caracteristici principale:
- este o formă a transferului de tehnologie;
- drepturile acordate licenţiatului sunt limitate conform clauzelor contractuale;
- este un mijloc de valorificare a unor drepturi de proprietate industrială;
- este o formă de cooperare industrială;
- este o modalitate de internaţionalizare a afacerilor unor firme.

Contractul de licenţă consacră acordul de voinţă al părţilor, prin care titularul unui drept de proprietate industrială, concede unei alte persoane, în tot sau în parte, folosirea dreptului său de exploatare în schimbul unei redevenţe.

Contractul de licenţă nu presupune însă dispoziţia asupra dreptului de exploatare care rămâne concedentului şi care fundamentează concedarea unui număr nelimitat de licenţe asupra aceluiaşi brevet.

Licenţiatorului are, de regulă, două obligaţii principale:
- de remitere, în baza căreia licenţiatorul trebuie să pună la dispoziţia licenţiatului dreptul de a exploata brevetul;
- de garanţie, privind existenţa şi validitatea dreptului transmis, precum şi în legătură cu exercitarea acestuia.

Din punct de vedere al întinderii obligaţiilor licenţiatorului, contractele de licenţă pot fi:
- contracte de licenţă pentru tehnologia curentă; permit licenţiatului accesul la tehnologia de care dispune licenţiatorul în momentul încheierii contractului;
- contracte de licenţă pentru tehnologia curentă şi viitoare; permit accesul la tehnologia dezvoltată de licenţiator în perioada de valabilitate a contractului.

Contractul de licenţă conţine următoarele elemente:
- părţile contractante şi statutul juridic al părţilor;
- obiectul contractului:
  - brevete, mărci de fabrică sau comerţ;
  - drepturi de autor;
  - specificaţii de produs şi proces;
  - proceduri de control a calităţii;
  - programe de producţie şi manuale de instrucţiuni;
  - obţinerea anumitor performanţe;
  - programe de formare tehnică şi profesională;
  - informaţii privind produsul şi piaţa acestuia;
- teritoriul de aplicare al licenţei;
- finanţare, redevenţe, plăţi şi moduri de plată;
- transferul de informaţii, metode, personal şi instruire;
- modul de folosire al brevetelor, restricţii şi limitări:
  - limitări la o firmă sau unitate determinată (exploatarea brevetului nefiind permisă decât în unităţile expres menţionate în contract);
  - limitări în ceea ce priveşte obiectul, în cazul în care obiectul este susceptibil de aplicaţii multiple, licenţiatul va fi obligat să

exploateze procedeul referitor la aplicaţia specificată în contract;
- limitări cantitative, referitoare la volumul sau valoarea producţiei şi a comercializării;
- limitarea actelor de exploatare (de exemplu se permite realizarea unui produs sub licenţă dar nu şi comercializarea acestuia)

- clauze referitoare la licenţele concurente;
- auditul şi controlul;
- procedura de rezolvare a disputelor şi clauza de arbitraj;
- clauza referitoare la păstrarea secretului;
- dezvoltarea produsului;
- instruirea personalului;
- dreptul de sublicenţiere;
- durata contractului;
- dispoziţiile finale, semnăturile, data, numărul de exemplare originale.

O categorie specială de contracte de licenţă o reprezintă contractul de licenţă de brevet de invenţie.

Invenţia constituie orice creaţie ştiinţifică sau tehnică care prezintă noutate absolută faţă de stadiul cunoscut al tehnicii mondiale, care nu a mai fost brevetată sau făcută publică, în ţară sau în străinătate, până la acea dată.

Brevetul de invenţie este documentul prin care se recunoaşte unei persoane fizice sau juridice dreptul asupra unei anumite invenţii.

Brevetele pot fi:
- brevete de invenţii principale, care se acordă pentru invenţiile ce pot fi transpuse în practică în mod independent de alte invenţii;
- brevete complementare, care se acordă în cazul invenţiilor care perfecţionează o invenţie principală înregistrată, ridicându-i valoarea tehnico-economică.

Aplicarea invenţiilor complementare se poate face numai cu acordul titularului de brevet privind invenţia principală.

9.8.2. CONTRACTUL DE CONCESIUNE A BREVETULUI

Prin contractul de concesiune a brevetelor, titularul unui brevet având calitatea de cedent (vânzător), transferă concesionarului (cumpărătorului) toate drepturile patrimoniale ce decurg din brevetul pe care-l deţine în mod legal pe o perioadă limitată sau definitivă, pe întregul teritoriu sau numai pe o anumită zonă.

Cesiunea de brevet poate fi totală, situaţie în care concesionarul dobândeşte toate drepturile de folosinţă şi dispoziţie, fără nici o excepţie (dreptul exclusiv de folosinţă a invenţiei, dreptul de a acorda licenţe, dreptul de a urmării

contrafacerile etc.) şi parţială, situaţie în care cedentul îşi rezervă pentru sine o parte din drepturile de exploatare.

9.8.3. CONTRACTUL DE KNOW-HOW

Spre deosebire de invenţii, care constituie premisa fundamentală pentru eliberarea brevetelor de invenţii, noţiunea de know-how (a şti cum) nu implică neapărat condiţia de noutate absolută. Este suficient ca deţinătorul unor cunoştinţe să facă ceva mai bine decât o persoană interesată să-i achiziţioneze aceste cunoştinţe, pentru a ne afla în faţa unui know-how.

Know-how-ul este reprezentat de ansamblul cunoştinţelor nebrevetate sau nebrevetabile, deţinute de o firmă în legătură cu fabricarea unui produs sau aplicarea unor tehnologii industriale, pe care acesta înţelege a le păstra în secret, pentru a le exploata ea însăşi sau a le transmite, în anumite condiţii terţilor interesaţi.

Principalele elemente componente ale know-how-ului sunt:

- abilitatea tehnică, care cuprinde atât dexteritatea, cât şi grija şi precizia cu care un angajat execută anumite operaţii, specifice întreprinderii din care face parte; fiind o trăsătură inerentă unei persoane ea poate fi transmisă altei întreprinderi numai o dată cu persoana care o posedă;
- experienţa tehnică se caracterizează prin capacitatea de a da soluţii rapide şi eficiente, ea decurgând din modul în care anumite persoane au asimilat şi reţinut pentru aplicarea ulterioară, învăţămintele rezultate dintr-o practică îndelungată; experienţa tehnică se comunică în beneficiul terţilor prin asistenţă tehnică sau documente scrise;
- cunoştinţele tehnice cuprind aportul suplimentar de informaţii existente în întreprinderea respectivă;
- procedeele înglobează atât procedeele industriale propriu-zise cât şi tehnicile utilizate pentru aplicarea şi optimizarea procedeelor industriale.

Contractul de know-how este contractul prin care o parte, numită furnizor, transmite celeilalte părţi, numită beneficiar, contra unei redevenţe, cunoştinţele sau procedeele tehnice pe care le deţine şi care nu au fost brevetate sau nu sunt brevetabile, necesare fabricării unui anume produs, funcţionării, întreţinerii sau comercializării lui, sau prestării unui anumit serviciu, de o manieră necunoscută până la acea dată de beneficiarul transferului.

Dat fiind faptul că există în cele mai multe cazuri o interferenţă a operaţiunilor de licenţă, know-how, consulting şi engineering, contractul de know-how poate fi independent sau asociat cu alte contracte.

Una din problemele specifice, deosebit de importante în perioada negocierii o reprezintă apărarea secretului asupra cunoştinţelor care fac obiectul contractului datorită faptul că know-how-ul nu este protejat prin brevet.

In acest sens, sunt necesare angajamente scrise sau unele garanţii prin care beneficiarul potenţial se obligă înainte de contractare ca în cazul în care se foloseşte de secretele comunicate, fără încheierea contractului de know-how, să plătească suma stipulată şi respectiv garanţia constituită devine executorie.

Elementele contractului de know-how sunt similare cu cele ale contractului de licenţă.

9.8.4 CONTRACTUL DE INGINERIE ŞI CONSULTANŢĂ

Prin activitatea de asistenţă inginerească (engineering) se înţelege ansamblul de operaţii care urmăresc efectuarea de investiţii în condiţii de eficienţă maximă şi care cuprind totalitatea activităţii anterioare, concomitente şi ulterioare ce însoţesc realizarea unui proiect.

Prin consultanţă (consulting) se înţelege acordarea de asistenţă în vederea organizării unor activităţi economice, a perfecţionării conducerii şi funcţionării unor întreprinderi ori instituţii prin formularea unor recomandări de ordin tehnic, economic sau managerial.

Diversificarea şi amplificarea activităţilor economice şi tehnice, ce necesită informaţii complete şi o experienţă vastă în domenii de strictă specializare, au determinat fuzionarea operaţiunilor de consultanţă şi asistenţă inginerească, devenind ceea ce este cunoscut sub denumirea de consulting-engineering.

Contractul de consulting-engineering constă într-o înţelegere între un beneficiar şi un furnizor de inginerie tehnică sau tehnologică, prin care acesta din urmă se angajează să presteze în folosul beneficiarului, servicii privind conducerea lucrărilor de construcţii montaj, a instalaţiilor industriale sau a altor investiţii, precum şi acordarea de consultaţii inginereşti, elaborarea de proiecte, efectuarea de studii tehnico-economice, acordarea de asistenţă tehnică etc. contra unui preţ.

Plata serviciilor de consulting-engineering se face pe baza determinării sumelor cuvenite consultantului prin mai multe metode:

- plata în funcţie de timpul lucrat;
- costuri plus cheltuieli generale plus profit;
- suma forfetară; pornind de la evaluarea tuturor obligaţiilor consultantului, părţile stabilesc o sumă globală în care se includ sau nu şi alte categorii de cheltuieli;
- cost plus onorariul procentual sau fix;
- procent din costul realizării obiectivului;
- onorariu de angajare, funcţie de genul şi valoarea serviciilor consultantului;
- plata preţului minim garantat; prin care beneficiarul plăteşte consultantului numai serviciile sale, suportând separat celelalte cheltuieli.

9.9. CONTRACTE FINANCIARE

9.9.1. CONTRACTUL DE CREDIT

Creditarea poate fi privită ca un serviciu bancar pe care o bancă îl oferă clientului care îl solicită.

Contractul de credit bancar este varietatea comercială a contractului de împrumut de consumaţie, prin care o societate bancară în calitate de împrumutător (creditor) dă o sumă de bani (acordă un credit) unei persoane fizice sau juridice în calitate de împrumutat (debitor) care se obligă să o restituie la un anumit termen (scadenţă) şi să plătească un preţ pentru aceasta (dobândă).

Factorul timp care se intercalează între momentul acordării creditului şi cel al scadenţei (perioada de rambursare) implică un risc asumat de împrumutător (riscul de neplată a datoriei) care poate fi acoperit:

- printr-o asigurare (de credit şi garanţii) ca obiect al unui contract de asigurare între societatea bancară şi o societate de asigurări;
- prin garanţii reale (gaj, ipotecă, depozit bancar etc.) încheiate cu debitorul împrumutului;
- printr-o scrisoare de garanţie emisă de altă societate bancară pe baza unui contract separat.

Este de asemenea posibil ca acordarea creditului să se bazeze doar pe "bonitatea" împrumutatului-debitor, adică pe încrederea pe care o inspiră acesta în urma unei analize amănunţite a situaţiei financiare a debitorului şi luând în considerare istoricul său.

Principalele etape în obţinerea, garantarea şi rambursarea creditului sunt:

- înaintarea către bancă a cererii de creditare însoţită de dosarul solicitat de bancă pentru efectuarea analizei acordării creditului;
- întocmirea de către bancă a documentaţiei sale interne, cu coeficienţii de risc, de solvabilitate a clientului, de recuperare a creditului;
- prezentarea garanţiilor pentru restituirea creditului şi a dobânzilor aferente;
- negocierea contractului de credit;
- acordarea creditului;
- rambursarea acestuia şi a dobânzilor aferente.

Elementele de bază ale contractului de credit sunt:

- părţile contractante, respectiv împrumutătorul şi beneficiarul creditului, cu statutul lor juridic;
- valoarea creditului acordat;
- perioada pentru care se acordă creditul;
- perioada de graţie;
- destinaţia creditului;
- modul de creditare (linie de credit, etapizat, integral etc.)
- condiţiile de creditare, nivelul dobânzii;
- modul de restituire;
- comisioanele bancare;
- dobânzile penalizatoare în cazul întârzierii restituirii ratelor şi dobânzilor aferente;
- obligaţiile împrumutatului:
    - să respecte destinaţia creditului;
    - să facă plăţile la scadenţă;
    - să evidenţieze în situaţiile contabile primirea, utilizarea şi rambursarea creditului;

- să aducă la cunoştinţa băncii creditoare orice modificare ce apare în organizarea şi/sau activitatea firmei;
- să păstreze bunurile mobile şi imobile asupra cărora s-au constituit garanţiile de rambursare a creditului şi care au stat la baza acordării acestuia;
- să depună la banca creditoare bilanţurile şi balanţele de verificare pe toată perioada creditării;

- detaliile referitoare la garanţiile de rambursare;
- dreptul băncii comerciale creditoare de a efectua verificări la agentul economic împrumutat, cu privire la evoluţia situaţiei sale economico-financiare şi a utilizării efective a creditului, corespunzător scopului declarat;
- alte drepturi ale băncii creditoare:
  - să anuleze sau să reducă plafonul creditului, în cazuri justificate;
  - să retragă şi să-şi recupereze ratele şi dobânzile din contul curent al firmei, dacă aceasta nu respectă clauzele contractului;
  - să treacă la recuperarea creditului prin executare silită a garanţiilor, dacă recuperarea din contul curent nu este posibilă;
- modalitatea de rezolvare a neînţelegerilor sau oricăror cauze litigioase;
- data intrării în vigoare a contractului;
- dispoziţiile finale, numărul de exemplare autentice, semnăturile, data.

Clasificarea contractelor de credit poate fi efectuată:

- după durata de rambursare:
  - pe termen lung (peste 5 ani);
  - pe termen mediu (între 1 şi 5 ani);
  - pe termen scurt (pînă la un an)
- după destinaţie:
  - pentru o operaţiune determinată;
  - pentru acoperirea nevoilor generale;
- după tehnicile utilizate:
  - deschidere de credit;
  - prin transferul unei creanţe (scontarea cambiei);
  - credite prin semnături (avalul şi acceptarea cambiei, scrisori de garanţie);
- după formă:
  - în descoperire de cont;
  - la temen;
  - line de credit (stand-by).

Creditele în descoperire de cont sunt disponibile numai prin conturile curente ale clientului şi asigură posibilitatea retragerii de către acesta a unei sume mai mari decât cea de care dispune. În momentul în care un client apelează la un astfel de serviciu, se va stabili împreună cu banca suma maximă pe care o poate împrumuta printr-un credit în descoperire de cont. Creditul la termen presupune avansarea de

către bancă a unei sume fixe de bani (creditul) care urmează a fi rambursată în rate, pe o perioadă de timp convenită (termenul).

Prin line de credit (stand-by), părţile convin asupra acordării - obţinerii unor credite în cadrul unei perioade date, în condiţii de rambursare şi dobândă bine stabilite. Linia de credit presupune dreptul din partea băncii de a cere beneficiarului dări de seamă periodice, pentru a se informa asupra situaţiei economice şi financiare a debitorului. În funcţie de constatările făcute referitoare la situaţia debitorului şi, în special, la utilizarea creditului potrivit destinaţiei stabilite, creditorul este în măsură să modifice condiţiile de creditare sau să înceteze creditarea.

9.9.2. CONTRACTUL DE FORFAITING

Forfetarea exportului (forfaiting) constă în transmiterea creanţelor provenite din operaţiunile de comerţ exterior efectuate pe credit, unei instituţii financiare specializate care le plăteşte imediat, urmând să recupereze contravaloarea acestora la scadenţă, de la debitorul importator.

Această tehnică nu dă instituţiei financiare dreptul la recurs asupra vânzătorului creanţei în cazul în care debitorul nu plăteşte. Practic instituţia de forfetare preia asupra sa toate riscurile de neplată izvorâte din reaua credinţă sau falimentul debitorului.

Costul forfetării constă dintr-o rată fixă de dobândă, la care se adaugă comisionul instituţiei de forfetare, stabilit diferenţiat funcţie de bonitatea debitorului, de măsura în care creanţa este sau nu avalizată, de riscul estimat al operaţiunii, de modalitatea de plată etc.

Forfetarea permite recuperarea sumelor înainte de scadenţă.

9.9.3. CONTRACTUL DE FACTORING

Contractul de factoring se încheie între factor şi aderent şi este contractul prin care factorul, în schimbul unui comision, preia în proprietatea sa creanţele aderentului prin plata facturilor acestuia (ce poartă semnătura cumpărătorului) reprezentând dovada efectuării tranzacţiei care are ca obiect bunuri sau servicii livrate pe credit.

In mecanismul de aplicare al operaţiunilor de factoring sunt implicaţi:

- aderentul - producător, vânzător de mărfuri, prestator de servicii;
- factorul – o organizaţie financiară care, în schimbul comisionului, plăteşte aderentului toate creanţele şi încasează la scadenţă creanţele de la debitori;
- debitorii - clienţii aderentului, cumpărători de mărfuri, beneficiari ai seviciilor sau lucrărilor, care au obligaţia de a face plata facturii numai factorului.

Contractul de factoring generează raporturi între aderent şi factor pe de o parte, iar pe de altă parte între factor şi debitori.

Aderentul are obligaţia de a plăti factorului comisionul cuvenit, de regulă, mai important decât dobânda practicată asupra debitorului. Factorul preia riscurile legate de insolvabilitatea debitorilor sau de neachitarea creanţelor la scadenţă. In cazul în care factorul nu reuşeşte să încaseze o factură, deschide o acţiune împotriva clientului respectiv, prevenindu-l în acelaşi timp pe aderent.

In funcţie de momentul în care se face plata facturilor către aderent se disting:

- factoringul clasic (old line factoring), când factorul plăteşte facturile în
- momentul preluării acestora; practic factorul acordă un credit aderentului până în momentul scadenţei creditului furnizor acordat de vânzător;
- factoring la scadenţă (maturity factoring), când factorul plăteşte creanţele aderentului în momentul exigibilităţii acestora.

La cerere, factorul pune la dispoziţia aderentului o serie de servicii, respectiv preia administrarea registrului contabil (postul clienţi), acordă sprijin în gestiune, îndrumă aderentul în privinţa alegerii clienţilor, verifică bonitatea acestora, îi oferă informaţii despre piaţă, expediază facturile şi urmăreşte încasarea lor.

Practic factoring-ul contribuie la simplificarea evidenţei contabile a aderentului. Factorul devine un gestionar şi un consilier al aderentului, orientând politica comercială a acestuia.

Prin contract, factorul îşi poate rezerva dreptul de a selecta creanţele prezentate de aderent şi de a accepta unele din ele, dreptul de a reţine şi constitui o garanţie reprezentând o cotă procentuală din suma totală plătită, în cazul când achită valoarea creanţelor înainte de scadenţă.

Operaţiunea de factoring trebuie notificată de oricare din părţi debitorului aderentului, din acest moment luând naştere obligaţia debitentului de a plăti numai factorului. De altfel aderentul va transmite factorului facturile privind marfa expediată, lucrările efectuate sau serviciile prestate având înscrise pe ele menţiunea că plata se va efectua direct către factor.

9.9.4. CONTRACTUL DE GARANŢIE BANCARĂ

Contractul de garanţie bancară este un contract prin care o bancă se obligă să plătească beneficiarului o sumă de bani, dacă garantul nu-şi îndeplineşte anumite obligaţii expres înscrise în actul de constituire a contractului.

Contractul de garanţie bancară are la bază trei raporturi juridice:

- un raport juridic fundamental între persoana garantată şi beneficiarul garanţiei; are la bază un contract de vânzare-cumpărare, sau o ofertă pentru a cărei executare partea debitoare se obligă să procure părţii creditoare o garanţie bancară;
- un raport juridic între persoana garantată şi o bancă comercială prin care acesta din urmă se obligă să garanteze beneficiarului că persoana garantată îşi va îndeplini obligaţia asumată prin contractul fundamental;

- un raport care se încheie între banca garantă şi beneficiarul garanţiei, care reprezintă contractul propriu-zis de garanţie bancară.

Elementele principale ale contractului de garanţie bancară sunt:

- denumirea şi sediul persoanei garantate şi ale persoanei garante;
- termenul de valabilitate;
- obiectul contractului;
- clauze speciale privind condiţiile de plată.

9.9.5. CONTRACTUL DE CONT CURENT

Contractul de cont curent este acordul de voinţă al părţilor prin care creditele ce rezultă din plăţile reciproce (în numerar sau în valori) dintre părţile convenţiei sunt înscrise într-un cont şi se transformă în partide de credit şi debit (până la încheierea contului), soldul acestuia constituind unica creanţă lichidă şi exigibilă.

Sumele de bani trecute în contul primitorului, în lipsa menţiunilor contrare, sunt purtătoare de dobânzi.

Contractul are caracter comercial numai în măsura în care este conex cu acte sau fapte obiective de comerţ.

Principalele efecte juridice ale contractului de cont curent sunt:

- transferul de proprietate; prin înscrierea în cont a sumei de bani va opera transferul de proprietate a sumei respective între transmiţător şi primitor;
- novaţia; prin contul curent se stinge vechea obligaţie prin înlocuirea cu una nouă;
- pierderea individualităţii; sumele înscrise în cont devin un tot, până la închiderea contului nu există nici o datorie, nici una din părţi nu poate formula pretenţii faţă de cealaltă;
- dreptul la dobânzi; de la data înscrierii fiecărei creanţe în contul curent, încep să curgă dobânzi în favoarea aceluia pentru care s-a înscris creanţa;
- dreptul la comision şi alte cheltuieli; cel care a deschis contul curent, are dreptul la un comision pentru operaţiile făcute şi la recuperarea cheltuielilor făcute în legătură cu executarea operaţiunilor.

Părţile pot conveni să se facă închideri de conturi la anumite perioade, pentru a se cunoaşte situaţia financiară a fiecăruia. Soldul creditor al perioadei expirate se înregistrează ca post în contul perioadei următoare.

La data stabilită de părţi are loc închiderea definitivă a contului, când se stabileşte şi soldul final ca diferenţa dintre credit şi debit.

9.9.6. CONTRACTUL DE CONT DE DEPOZIT DE FONDURI ÎN BANCĂ

Contractul de cont de depozit de fonduri în bancă este contractul prin care o persoană (client) remite unei bănci o sumă de bani sau valorimobiliare cu obligaţia acesteia de a le restitui clientului când acesta o cere.

Depozitul poate fi la vedere când se prevede ca deponentul (clientul) are posibilitatea de a cere în orice moment rambursarea sumelor depuse, sau la termen, prin care s-a convenit ca sumele să fie rambursate numai după o perioadă determinată.

Contractul de depozit la termen poate să fie pe un termen fix stabilit de comun acord sau cu preaviz.

Contul de depozit este creditat din vărsămintele clientului sau cecuri remise pentru încasare ori de plăţi efectuate de terţi şi este debitat cu plăţile efctuate de către bancă la ordinele clientului. Depozitul dă dreptul deponentului la dobândă.

Semnarea contractului de cont de depozit are o serie de raporturi între părţi:

- ambele părţi acceptă condiţiile de funcţionare ale contului;
- bancherul se obligă să efectuezeşi unele servicii în favoarea clientului;
- titularul de cont capătă calitatea de client al băncii.

Evidenţa contului sau ţinerea contului de către bancă presupune:

- înregistrarea prin formule contabile în fişa de cont a operaţiilor debitoare sau creditoare efectuate;
- stabilirea soldului după fiecare operaţiune sau periodic;
- emiterea periodică sau lacererea titularului a unui extras de cont privind operaţiunile efectuate recent (eventual de la ultimul extras de cont).

9.9.7. CONTRACTUL DE REPORT

Contractul de report constă în cumpărarea unor titluri de credit şi în revânzarea simultană la un termen şi pe un preţ determinat, către aceeaşi persoană, a unor titluri de aceeaşi fel.

Acest contract cuprinde două vânzări:

- una care se execută imediat prin predarea titlurilor cumpărătorului de către vânzător şi primirea preţului;
- una cu termen şi preţ stabilit, având acelaşi obiect.

Contractul de report presupune îndeplinirea următoarelor condiţii:

- acordul simultan al părţilor pentru vânzarea imediată a unor titluri de credit şi cumpărarea de titluri de aceeaşi valoare nominală şi de aceeaşi fel, la un termen şi un preţ stabilit;
- acordul părţilor să aibă loc între aceeaşi persoane şi să privească titluri de credit care circulă în comerţ.

Efectele contractului de report constau în transmiterea dreptului de proprietate asupra obiectului contractului, transmitere care are loc între părţi la date diferite.

"Fructele" civile (dividende, dobânzi) în perioada contractului, dacă nu s-a convenit altfel, revin reportatorului.

Contractul de report încetează la scadenţa termenului stabilit. Potrivit legii, la îndeplinirea termenului pentru revânzare, părţile prin acordul lor de voinţă, pot să prelungească contractul de report pentru o altă durată, cu păstrarea condiţiilor iniţiale ale contractului. Prelungirea poate avea loc pentru unul sau mai multe termene succesive.

9.10. CONTRACTE DE GARANŢIE

9.10.1. CONTRACTUL DE GAJ

Gajul este o garanţie reală pentru asigurarea executării unor obligaţii. Când obligaţia asigurată este comercială, contractul de gaj este comercial. El este un accesoriu al contractului din care derivă obligaţiile pe care le asigură.

Contractul de gaj este contractul prin care debitorul remite creditorului său un bun mobil pentru garantarea executării obligaţiei, cu posibilitatea pentru creditor ca la scadenţă, să fie satisfăcut cu preferinţă din valoarea bunului realizat (art.1685 şi 1686 C.civ.) Poate fi obiect de gaj orice bun corporal sau incorporal.

Creditorul are dreptul să reţină bunul gajat până la achitarea de către debitor a datoriei integrale, cu dobânzile prevăzute.

Contractul de gaj are următoarele caracteristici:

- este un contract real, deoarece nu ia naştere decât prin predarea bunului;
- este un contract accesoriu, întrucât garantează obligaţiile care îi revin debitorului;
- gajul implică deposedarea temporară a debitorului de bunul său.

Pe timpul gajării creditorul are, potrivit codului comercial, următoarele obligaţii:

- să păzească şi să conserve bunul; eventualele cheltuieli făcute în acest scop vor fi suportate totuşi de debitor;
- să nu se folosească de bunul primit în gaj;
- să restituie bunul gajat când debitorul şi-a executat integral obligaţiile, în starea în care l-a primit.

In cazul în care debitorul nu lichidează datoria la scadenţă, creditorul nu-şi poate însuşii bunul gajat.

El trebuie să ceară instanţei de judecată să reţină bunul, ori să-l vândă la licitaţie publică. Stipularea contrară din contract este nulă.

9.10.2. CONTRACTUL DE IPOTECĂ

Ipoteca este actul prin care debitorul acordă creditorului dreptul asupra unui imobil, fără deposedare.

Garantarea plăţii prin ipotecă, în esenţă, constă în faptul că dacă la scadenţă debitorul nu-şi achită datoria şi obligaţiile aferente, creditorul în favoarea căruia a fost constituită ipoteca, poate cere vânzarea bunului ipotecat, iar din suma obţinută să-şi acopere creanţa.

Ipoteca se materializează printr-un contract de ipotecă, care este un contract accesoriu la contractul de creditare.

Elementele principale ale acestui contract sunt:

- subiecţii de drept, ce devin parteneri de contract, cu datele lor de identificare;
- valoarea bunurilor ipotecate;
- obligaţiile părţilor;
- numărul "certificatului de sarcini" eliberat de Administraţia Financiară, din care să rezulte că bunurile nu sunt grevate de alte sarcini în momentul înscrierii ipotecii;
- dispoziţii finale, semnături etc.

Pentru a se evita pierderile care ar rezulta din producerea unor evenimente neprevăzute (calamităţi, incendii etc.) bunurile ipotecate se asigură la o societate de asigurări, iar poliţa de asigurare este andosată la ordinul creditorului.

9.10.3. DEPOZITUL BANCAR

Depozitul bancar îndeplineşte cele mai multe din cerinţele unei garanţii:

- este accesibil oricând;
- se constituie sub forma unei sume fixe, cunoscută de bancă;
- nu este dificil de încasat în cazul în care debitorul nu plăteşte ratele scadente.

9.11. CONTRACTE ALEATORII

9.11.1. CONTRACTUL DE ASIGURARE

Contractul de asigurarea este acel contract prin care o parte, numită asigurat, se obligă să plătească o anumită sumă denumită primă de asigurare, iar cealaltă parte, numită asigurator, se obligă ca în cazul producerii evenimentului prevăzut în contract (cazul asigurat) să achite asiguratului sau unei terţe persoane valoarea pagubei suferite, în limita sumei stabilite prin contract.

După modul de înfăptuire al asigurărilor contractele de asigurare pot fi facultative sau obligatorii, iar după obiectul asigurării ele pot fi asigurări de bunuri,

asigurări de răspundere civilă, sau de persoane. După natura juridică putem vorbi de asigurări comerciale şi mixte.

Caracteristic pentru contractul de asigurare este elementul de incertitudine, în sensul că evenimentul în virtutea căruia s-a făcut asigurarea poate sau nu să survină în cadrul termenului pentru care s-a încheiat contractul, de unde şi caracterul aleatoriu al contractului, care are drept consecinţă imposibilitatea determinării de la început a întinderii prestaţiei părţilor.

Formarea contractului de asigurare presupune prezentarea de către asigurat a cererii de asigurare, iar din partea asiguratorului eliberarea poliţei de asigurare, având următorul conţinut minim:

- beneficiarul asigurării (în cazul asigurărilor nominative);
- data la care începe şi la care expiră asigurarea;
- riscul asigurat;
- termenul de plată a primelor de asigurare;
- sumele asigurate;
- limitele plăţii sumei asigurate sau a despăgubirii în cazul înfăptuirii evenimentului prevăzut în contract;
- obligaţiile asiguratului privind apărarea şi conservarea bunurilor asigurate, a prevenirii şi limitării pierderilor;
- cazurile în care asiguratorul are dreptul să refuze plata despăgubirii ori a sumei asigurate.

Poliţa de asigurare poate fi nominativă sau la ordin, în ultimul caz putând fi transmisibilă către terţi prin andosare.

In situaţia producerii evenimentului în virtutea căruia s-a făcut asigurarea, evaluarea pagubei se efectuează avându-se în vedere valoarea bunului în momentul survenirii cazului asigurat, diminuându-se valoarea pagubei cu suma eventualelor recuperări.

Evaluarea de asigurare este operaţiunea prin care se determină valoarea bunului.

Plata despăgubirilor şi a sumelor asigurate se face prin punerea de către asigurator, la dispoziţia asiguratului, a echivalentului valoric al pagubei suferite, cuantum ce nu poate depăşi suma asigurată prin contract.

Asiguratul poate să apeleze la “dubla asigurare” ce reprezintă asigurarea de două ori a aceluiaşi bun, împotriva aceloraşi riscuri şi în acelaşi timp. In caz de daună, asiguratul poate pretinde despăgubirea de la oricare dintre asiguratori, aceştia urmând ulterior să reglementeze raporturile dintre ei, astfel încât în final să participe egal la plata despăgubirii.

Asiguratul are dreptul de a primi de la ambii asiguratori valoarea care a asigurat-o; când a încasat asigurarea de la ambii asiguratori, dacă valoarea acesteia depăşeşte valoarea pagubei sale, este obligat să restituie suma primită în plus.

Spre deosebire de dubla asigurare, coasigurarea reprezintă o contractare a asigurarii de către asigurat cu mai mulţi asiguratori care preiau fiecare câte o cotă stabilită de risc pe care o suportă în mod independent.

In vederea divizării în timp şi spaţiu a riscurilor şi a omogenizării răspunderii asiguratorilor pentru compensarea pagubelor, societăţile de asigurare recurg la reasigurări. Acestea reprezintă asigurarea asiguratorului, astfel că o societate de

asigurări se asigură la altă societate de asigurări prin cedarea unei părţi din risc şi a unei cote din prima de asigurare.

9.11.4. ALTE CONTRACTE ALEATORII

In afară de contractul de asigurare, un caracter aleatoriu îl au şi următoarele contracte: contractul de rentă viageră, jocul şi prinsoarea (pariul).

Prin contractul de constituire a rentei viagere, o persoană - debirentierul - se obligă să verse în mod periodic altei persoane - credirentierul - sume numite rente (redevenţe) pe toată viaţa acestuia.

Contractul poate fi solemn gratuit sau consensual oneros.

Indiferent dacă este gratuit sau oneros, el este un contract aleatoriu. Caracterul aleatoriu al contractului rezultă din faptul că efectele lui, beneficiile sau pierderile pentru fiecare parte depind de un eveniment incert, durata de viaţă a credirentierului.

In situaţia în care renta este cu titlu oneros, credirentierul înstrăinează direct un bun al său, de o anumită valoare, debirentierului pentru ca acesta să-i plătească preţul sub formă de rentă.

Atât debirentierul cât şi credirentierul nu au posibilitatea de a cere rezoluţiunea contractului.

Jocul este, în principiu, o înţelegere prin care fiecare parte promite celeilalte o prestaţie dacă obţine un rezultat datorită forţei, îndemânării, inteligenţei sau hazardului.

Pariul sau prinsoarea este înţelegerea prin care fiecare din părţi promite celeilalte o prestaţie condiţionată de realizarea unui eveniment, de îndeplinirea căruia părţile sunt străine, şi care s-a produs sau nu s-a produs, se va produce sau nu se va produce.

Diferenţa dintre joc şi prinsoare constă în faptul că în situaţia jocului părţile au un rol activ în producerea evenimentului, chiar dacă rezultatul nu depinde decât de hazard, pe când în cazul pariului părţile sunt străine de producerea evenimentului.

9.12. RAPORTURI ÎNTRE PATRONAT ŞI PERSONAL

9.12.1. CONTRACTUL COLECTIV DE MUNCĂ

Contractul colectiv de muncă este convenţia dintre patroni şi salariaţi, prin care se stabilesc, în limitele prevăzute de lege, clauze privind condiţiile de muncă, salarizare şi alte drepturi şi obligaţii ce decurg din raporturile de muncă.

Sub sancţiunea nulităţii absolute, în contractul colectiv de muncă nu pot fi introduse clauze care să conducă la acordarea unor drepturi salariaţilor, sub nivelul minim prevăzut de legislaţia muncii în vigoare sau care să fie contrare ordinii de drept.

Contractul se încheie în formă scrisă pe o durată determinată care nu poate fi mai mică de un an, sau pe durata unei lucrări determinate şi se semnează de participanţii la negociere.

La expirarea termenului pentru care a fost încheiat, părţile pot hotărî prelungirea aplicării acestuia, în condiţiile în care a fost încheiat sau în alte condiţii ce vor fi convenite. In perioada dintre încetarea contractului colectiv de muncă şi intrarea în vigoare a noului contract, se impune fie prevederea unei clauze de prelungire a efectului acestuia dincolo de perioada determinată, până la intrarea în vigoare a noului contract, fie începerea negocierilor astfel ca ele să fie terminate la expirarea contractului anterior.

In situaţia limită, când a expirat contractul anterior şi nu a fost încheiat noul contract, pe această perioadă se aplică dreptul comun, prevederile legislaţiei muncii în vigoare.

Părţile în contractul colectiv de muncă sunt: patronatul şi sindicatele.

Prin patroni se înţeleg regiile autonome, societăţile comerciale şi celelalte persoane juridice sau persoane fizice care folosesc munca salariată.

Sindicatele sunt organizaţii fără caracter politic, constituite în scopul apărării şi promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale şi sportive ale membrilor lor şi a drepturilor acestora, prevăzute în legislaţia muncii şi în contractele colective de muncă.

Părţile contractului colectiv de muncă sunt egale şi libere în negocierea clauzelor acestuia.

Prevederile contractului produc efecte pentru toţi salariaţii unităţii, indiferent de data angajării lor sau de afilierea/neafilierea lor la o organizaţie sindicală din unitate.

Executarea contractului este obligatorie pentru părţi.

Clauzele contractului colectiv pot fi modificate pe parcursul executării lui, în condiţiile legii, ori de câte ori părţile convin în acest sens.

Litigiile în legătură cu executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea contractului colectiv de muncă sunt litigii de muncă şi se soluţionează de către instanţă de judecată.

9.12.2. CONTRACTUL INDIVIDUAL DE MUNCA

Contractul individual de muncă este convenţia încheiată în scris, prin care o parte - salariatul - se angajează să muncească în folosul patronului, iar acesta din urmă se obligă la plata salariului şi la asigurarea condiţiilor de muncă.

Contractul individual de muncă are următoarele trăsături:

- este un act juridic bilateral, din categoria celor numite (prevăzute de lege), guvernat de principiul libertăţii de voinţă;
- nu poate avea decât două părţi, respectiv salariatul şi patronul, pluritatea de subiecte fiind exclusă;
- este sinalagmatic (dă naştere la obligaţii reciproce), oneros (fiecare parte urmăreşte să-şi procure un avantaj) şi comutativ (ambele părţi sunt cunoscute de la început);

- obligaţia salariatului este “de a face” (a munci) şi trebuie executată în natură;
- este consensual, încheindu-se prin simplul acord de voinţă al părţilor (forma scrisă cerută de lege are numai valoare probantă, nu pentru însăşi existenţa contractului);
- are un caracter personal în ceea ce priveşte fiecare dintre părţile sale;
- nu poate fi afectat de o condiţie suspendativă şi nici de o condiţie rezolutorie.

Contractul individual de muncă cuprinde următoarele elemente:
- părţile contractante;
- durata contractului:
    - determinată;
    - nedeterminată;
- felul muncii (serviciului) - funcţia sau meseria executată de salariat;
- locul muncii;
- condiţiile de angajare:
    - o normă întreagă;
    - o fracţiune de normă;
    - plata cu ora;
    - pe o lucrare determinată etc.;
- perioada de probă;
- timpul de muncă;
- condiţiile de asigurare ale salariului;
- grupa de muncă pentru pensionare;
- plata salariului, care este format din:
    - salariul de bază;
    - alte drepturi salariale (sporuri, indemnizaţii, adaosuri la salariu etc.);
- forma de salarizare (regie, acord);
- concediul de odihnă şi concediul suplimentar de odihnă;
- obligaţiile salariatului:
    - prevăzute în fişa postului;
    - conform prevederilor contractului colectiv de muncă;
    - conform regulamentului de ordine interioară;
    - conform normelor de protecţie a muncii;
    - specifice funcţiei (postului);
    - limbajul utilizat în relaţiile de serviciu;
- obligaţiile patronului:
    - acordarea salariului;
    - acordarea tuturor drepturilor potrivit legii, a contractului colectiv şi a contractului individual de muncă;
    - garantarea condiţiilor corespunzătoare de muncă;
- clauze privind modificarea contractului de muncă ;
- încetarea contractului individual de muncă:
    - la termen pentru contractul pe o perioadă determinată, dacă părţile n-au negociat prelungirea lui;
    - din iniţiativa patronului, datorită:
        - reducerii de personal prin desfiinţarea postului;

- încetării activităţii unităţii prin dizolvare;
- mutării unităţii în altă localitate;
- neconcordanţei salariatului, sub raport profesional, cu postul în care a fost încadrat;
- pensionării;
- săvârşirii unei abateri grave;
- condamnării pentru o infracţiune;
- interdicţiei instanţei penale de a exercita profesia temporar sau definitiv;

▪ din iniţiativa salariatului;
▪ prin acordul părţilor;

- alte clauze;
- semnături, dată, număr de exemplare.

9.12.3. CONTRACTUL DE MANAGEMENT

Contractul de management este acordul prin care o persoană juridică ce desfăşoară o activitate economică, în calitate de proprietar, încredinţează unei persoane fizice sau juridice numită manager organizarea, conducerea şi gestionarea activităţii sale pe baza unor obiective şi criterii de performanţă cuantificabile, în schimbul unei plăţi.

Contractul de management cuprinde:

- părţile contractante:
  - societatea comercială sau regia prin reprezentantul desemnat de adunarea generală a acţionarilor;
  - managerul - una sau mai multe persoane fizice sau o persoană juridică;
- obiectul contractului;
- durata contractului (maxim 4 ani);
- drepturile managerului:
  - plata unei sume lunare;
  - participarea la profitul net al societăţii;
  - asigurări;
  - concediu de odihnă;
  - decontarea unor cheltuieli (de deplasare, protocol, reprezentare etc.);
  - alte drepturi (maşină, locuinţă, telefon etc.);
- obligaţiile managerului:
  - îndeplinirea obiectivelor şi criteriilor de performanţă menţionate în contract;
  - prezentarea în faţa acţionarilor, periodic, a situaţiei economico-financiare;
  - constituirea unei garanţii băneşti etc.;
- prerogativele managerului:
  - conceperea şi aplicarea de strategii şi politici în cadrul firmei;

- selectarea, angajarea, promovarea şi concedierea personalului;
- negocierea contractului colectiv şi a contractelor individuale de muncă;
- reprezentarea societăţii comerciale;
- încheierea de acte juridice în numele şi pe seama societăţii;
- alte prerogative;

- drepturile societăţii comerciale:
  - să pretindă managerului constituirea unei garanţii;
  - să solicite managerului prezentarea situaţiei economico-financiare;
  - să urmărească îndeplinirea de către manager a obiectivelor şi criteriilor de performanţă;
- obligaţiile societăţii comerciale:
  - să asigure managerului deplina libertate în conducerea, organizarea şi gestionarea activităţii societăţii comerciale, singurele limitări fiind cele prevăzute de lege şi de prezentul contract;
  - să asigure managerului toate drepturile prevăzute în contract;
- indicatori de referinţă, obiective şi criterii de performanţă;
- garanţii, loialitate, confidenţialitate;
- răspunderea părţilor;
- modificarea contractului:
  - prin acordul ambelor părţi;
  - prin adaptarea la reglementările legale, ulterioare încheierii contractului;
- încetarea contractului, prin:
  - expirarea perioadei pentru care a fost încheiat, în cazul în care părţile nu au renegociat în vederea prelungirii;
  - revocarea managerului în cazul neîndeplinirii obligaţiilor din contract;
  - acordul părţilor;
  - intervenţia unui caz de incompatibilitate;
  - decesul sau punerea sub interdicţie judecătorească;
  - insolvabilitatea, falimentul;
- litigii şi modul lor de rezolvare;
- alte clauze, dispoziţii finale, semnături.

Indicatorii de referinţă care definesc activitatea societăţii comerciale vor cuprinde elemente obiective privind situaţia economico-financiară a societăţii comerciale.

Obiectivele şi criteriile de performanţă reprezintă în expresie cantitativă şi valorică principalele rezultate ale societăţii comerciale pe care managerul se angajează să le obţină prin conducerea, organizarea şi gestionarea activităţii societăţii.

Pe parcursul executării contractului, părţile pot, de comun acord, să modifice criteriile de performanţă convenite la încheierea contractului de management, pentru a le adapta evoluţiei situaţiei conjuncturale.

Pe perioada mandatului său managerul nu poate fi sancţionat, suspendat sau eliberat din funcţie decât în condiţiile stabilite prin contractul de management.

La încetarea mandatului, persoana juridică proprietară este obligată ca, la cererea fostului manager, să-i asigure un loc de muncă în societatea comercială pe o perioadă de cel puţin şase luni, în conformitate cu pregătirea sa profesională.

Contractul de management nu trebuie să fie redus ori confundat cu contractul de muncă sau cu contractul de mandat comercial ale căror trăsături le înglobează. Faţă de acestea, pe perioada mandatului său, managerul îşi păstrează libertatea de acţiune faţă de proprietar în îndeplinirea obligaţiilor sale.

10. URMĂRIREA EXECUTĂRII CONTRACTELOR

Rolul părţilor în cadrul unei afaceri nu se încheie la finalizarea unui acord printr-un contract, ci continuă în faza post negociere şi faza de urmărire a executării contractelor. Contractul o dată încheiat are putere de lege între părţile contractante, acestea fiind ţinute să-şi îndeplinească întocmai şi la termenul convenit obligaţiile asumate prin el.

In acest sens în cadrul unităţilor economice există registrului unic de urmărire a contractelor şi comenzilor, prin care se ţine evidenţa acestora.

In registrul unic de urmărire a contractelor şi comenzilor trebuie să se menţioneze:

- numărul contractului şi data înregistrării lui;
- numărul de înregistrare, la registratura generală, a documentului;
- obiectul contractului;
- partenerul cu care s-a încheiat contractul;
- compartimentul care răspunde de executarea contractului;
- numele şi prenumele responsabilului de contract;
- observaţii.

Responsabilul de contract are următoarele obligaţii principale:

- înregistrează contractul în registrul unic de urmărire a contractelor şi comenzilor;
- urmăreşte derularea contractului până la îndeplinirea integrală a obligaţiilor contractuale (ale ambelor părţi), acţionând în limite legale pentru apărarea intereselor unităţii;
- participă la finalizarea executării contractului (recepţia), urmărind conformitatea cu prevederile contractuale;
- urmăreşte întocmirea tuturor documentelor legate de executarea contractului;
- urmăreşte primirea tuturor documentelor şi documentaţiilor legate de executarea contractului;
- dirijează documentele şi documentaţiile primite la utilizatorii finali;
- se ocupă de stingerea litigiilor şi a situaţiilor conflictuale legate de executarea contractului pe cale amiabilă sau arbitrală etc.

Un element important de care trebuie să se ţină seama în faza postcontractuală o constituie interpretarea contractului. Aceasta reprezintă operaţia prin care se determină înţelesul exact al clauzelor contractuale.

In situaţia în care formularea contractului nu a fost suficient de clară şi există clauze cu înţeles îndoielnic, conform articolului 983 Cod civil contractul "se interpretează în favoarea celui care se obligă", iar conform articolului 977 Cod civil interpretarea se face după "intenţia comună a părţilor contractante, iar nu după sensul literar al termenilor".

In materie de vânzări, în situaţia în care înţelesul contractului este îndoielnic, clauzele neclare "se interpretează contra vânzătorului", deci în favoarea cumpărătorului.

In interpretarea contractelor trebuie avut în vedere că pe lângă efectele prevăzute expres de părţi sunt şi efecte care ţin de natura însăşi a contractului. Toate clauzele se pot interpreta unele prin altele, dându-se fiecăreia înţelesul ce decurge din actul întreg.

In virtutea obligativităţii, titularul de drepturi dobândite prin contract poate pretinde părţii obligate satisfacerea acestor drepturi. Astfel, în cadrul unui contract de vânzare-cumpărare, principala obligaţie a vânzătorului o constituie predarea lucrului vândut. In acest sens, se poate proceda la diferite tipuri de predare: reală (ce se realizează atunci când bunurile sunt efectiv puse la dispoziţia cumpărătorului sau predate cărăuşului pentru a fi transportate la destinaţie), simbolică (predarea cheilor, a recipisei de depozit, a poliţei de încărcare, a conosamentului etc.) sau consensuală (s-a stabilit de comun acord că bunul a trecut de la vânzător la cumpărător).

Predarea lucrului se execută, de regulă, în locul menţionat prin contract de către părţi. Dacă contractul nu cuprinde nici o prevedere, predarea trebuie să se facă la locul care ar rezulta din natura operaţiunii ori din intenţia părţilor contractante. In situaţia în care locul executării nu este arătat în contract şi nici nu rezultă din natura operaţiunii sau intenţia părţilor contractante, predarea se face la locul unde vânzătorul îşi are sediul în momentul încheierii contractului. Când obligaţia de predare are ca obiect un bun determinat, care după cunoştinţa părţilor se afla într-un loc anumit în momentul încheierii contractului, predarea se va face în acel loc. Suportarea cheltuielilor predării, dacă părţile nu au convenit altfel, se face de către vânzător, iar cele de ridicare a bunului (încărcare, descărcare, transport) de către cumpărător.

In situaţia în care cumpărătorul descoperă la bunul achiziţionat unele vicii sau abateri de la calitatea prevăzută şi nu s-a stabilit în contract nimic în acest sens, el are dreptul să opteze pentru restituirea lucrul sau pentru păstrarea lucrului, cerând vânzătorului să restituie o parte din preţul achitat, proporţional cu paguba cauzată de viciu sau de abaterea de calitate. Suma ce urmează să fie restituită de vânzător se stabileşte prin expertiză.

Vis a vis de obligaţia vânzătorului de a preda lucrul, în condiţiile prevăzute în contract, apare obligaţia cumpărătorului de a prelua lucrul şi de a plăti preţul. Preţul se plăteşte la data convenită de părţi prin contract. In situaţia în care în contract s-a omis să se stipuleze aceasta, preţul trebuie plătit în momentul predării lucrului. Plata preţului se face la locul stabilit în contract, iar în absenţa unei înţelegeri a părţilor, el trebuie plătit la locul unde se predă lucrul.

Conform articolului 43 din Codul comercial cumpărătorul este obligat să plătească dobânzi în toate cazurile de întârziere la plata sumei care constituie preţul. In absenţa reglementărilor unei dobânzi comerciale, dobânda datorată poate fi raportată la scontul Băncii Naţionale.

O caracteristică importantă a contractelor sinalagmatice (bilaterale) o constituie reciprocitatea şi interdependenţa obligaţiilor ce le revin părţilor.

In acest sens în faza postcontractuală pot interveni trei situaţii:

- deşi una din părţi nu şi-a executat propria obligaţie, pretinde celeilalte părţi să şi-o execute pe a sa; părţii căreia i se pretinde executarea poate, în această situaţie, să opună excepţia de neexecutare a contractului;
- deşi una din părţi şi-a executat propria obligaţie, sau poate să-şi execute propria obligaţie, cealaltă parte refuză în mod culpabil să şi-o execute pe a sa; partea care şi-a executat obligaţia are de ales între a cere executarea silită a contractului sau rezoluţiunea ori rezilierea contractului;
- una din părţi se află în imposibilitatea fortuită de a-şi executa obligaţia; riscul contractului în această situaţie va fi suportat de partea care avea calitatea de proprietar al lucrului în momentul producerii forţei majore.

In situaţia în care una din părţi nu execută de bună voie obligaţiile contractuale, partea cealaltă poate apela la forţa coercitivă a statului pentru a putea obţine forţat executarea, iar dacă executarea nu se poate obţine în natură, creditorul are dreptul la daune. De regulă, se recomandă ca litigiile rezultate din derularea contractelor să fie soluţionate pe cale amiabilă între părţi. In situaţia în care nu se pot rezolva pe cale amiabilă se recurge la arbitrajul prevăzut în contract. Probarea în faţa arbitrajului a obligaţiilor contractuale se face prin:

- acte autentice;
- acte sub semnătură privată;
- facturi acceptate;
- corespondenţă, telegrame;
- registrele părţilor;
- martori, ori de câte ori autoritatea arbitrară consideră că trebuie să admită proba cu martori;
- orice alt mijloc de probă admis de legea civilă.

O problemă ce poate să apară în derularea unor contracte este plata făcută de una din părţi celeilalte părţi pentru un lucru nedatorat.

Plata lucrului nedatorat constă în executarea de către o persoană a unei obligaţii la care ea nu era ţinută şi care a făcut-o fără intenţia de a plăti datoria altuia.

Pentru ca debitorul să fie obligat la restituirea către creditor a ceea ce a primit este necesar ca datoria în vederea căreia s-a făcut plata să nu existe, din punct de vedere juridic iar plata să fi fost făcută din eroare de fapt sau de drept. Debitorul, dacă a fost de bună credinţă, necunoscând faptul că plata ce i s-a efectuat era nedatorată, este ţinut să restituie numai în limitele îmbogăţirii sale, buna credinţă fiind prezumată. În cazul în care a fost de rea credinţă, el trebuie să restituie atât lucrul primit cât şi fructele percepute, iar dacă a înstrăinat sau pierdut lucrul să restituie valoarea lui la momentul introducerii acţiunii, indiferent de preţul pe care l-a primit.

Creditorul, la rândul său, are obligaţia de a plăti debitorului cheltuielile efectuate cu conservarea bunurilor sau cele care au dus la sporirea valorii lor.

Nu există obligaţia de restituire a plăţii nedatorate în următoarele cazuri:

- obligaţii civile imperfecte achitate de bunăvoie de către debitor;
- când plata s-a efectuat în temeiul unui contract nul pentru o cauză imorală gravă;
- când plata a fost efectuată în temeiul unui contract anulabil pentru cauză de incapacitate a unei părţi;
- când plata datorată a fost făcută de altă persoană decât debitorul.

11. NEGOCIATORUL

11.1. ALEGEREA NEGOCIATORULUI

Performanţele unei negocieri depind în cea mai mare parte de personalitatea indivizilor angajaţi în realizarea ei.

Domeniul afacerilor implică resurse umane cu o personalitate complexă.

Persoanele implicate în procesul de negociere trebuie să aibă o serie de calităţi ce ţin de "zestrea" naturală (de a fi "născuţi" pentru aşa ceva), să parcurgă un lung proces de formare, învăţare, antrenare şi experimentare, adică să-şi însuşească pe parcursul vieţii ştiinţa de a negocia.

De asemenea, nu ne putem aştepta la o bună negociere dacă negociatorul nu este suficient de bine motivat.

Putem afirma că aspectele cheie legate de negociator sunt:

- alegerea negociatorului;
- formarea şi antrenarea sa;
- motivarea sa.

Pentru a alege persoana potrivită să poarte o anumită negociere, este necesar să şti să cauţi, să determini - în primul rând – cerinţele ce se impun pentru soluţionarea unei anumite negocieri şi, în al doilea rând să determini persoana care are calităţile necesare pentru rezolvarea acesteia. Din ce în ce mai mult se impune apelarea la negociatori calificaţi, profesionişti.

11.1.1. CALITĂŢI CERUTE UNUI BUN NEGOCIATOR

Alegerea unui bun negociator este o problemă foarte complicată deoarece activitatea de negociere presupune cumularea într-un singur individ a unui număr mare de calităţi, care sunt fie înnăscute, fie dobândite prin educare, învăţare, experienţă sau antrenament.

Dintre calităţile native ce se cer unui bun negociator menţionăm următoarele:

- să gândească clar şi rapid;

- să se exprime uşor;
- să fie sănătos;
- să fie inteligent;
- să fie flexibil în gândire;
- să aibă spirit de inventivitate;
- să aibă capacitatea de a fi răbdător, de a rămâne calm, de a-şi păstra echilibrul;
- să aibă calităţi empatice;
- să fie perseverent, temperat, neentuziast;
- să aibă spirit de echipă;
- să aibă spirit de observaţie;
- să aibă tact şi putere de convingere;
- să aibă putere de previziune şi autocontrol;
- să fie diplomat;
- să fie modest şi cu bun simţ;
- să fie încrezător în forţele proprii;
- să aibă farmec personal şi umor;
- să aibă trăsături complexe de personalitate;
- să aibă capacitatea de a judeca problemele în spirit practic, comercial;
- să aibă capacitatea de a se stăpâni chiar şi atunci când este supus unor presiuni mari;
- să comunice cu uşurinţă;
- să aibă o memorie bună;
- să poată avea o atenţie concentrată şi distributivă;
- să aibă capacitate de simulare;
- să aibă talent actoricesc etc.

Calităţile principale pe care trebuie să le dobândească prin educare, învăţare şi antrenare sunt:

- o bogată cultură generală;
- un limbaj corespunzător, o exprimare clară şi corectă;
- capacitatea de a-şi păstra calmul şi răbdarea;
- alternarea stărilor controlate de cooperare şi intransigenţă;
- autocontrol: capacitatea de a-şi controla tonul, expresiile folosite, gesturile, mimica etc.;
- capacitatea de a asculta şi recepţiona;
- o solidă pregătire profesională;
- cunoaşterea teoriei şi practicii negocierii, a tacticilor şi tehnicilor de negociere;
- o experienţă bogată în purtarea negocierilor;
- cunoaşterea cel puţin a unei limbi de circulaţie internaţională;
- cunoştinţe de psihologie şi sociologie;
- cunoştinţe de logică;
- capacitatea de a evita prejudecăţile rasiale şi sociale;
- antrenament în negocierea sub presiune (a timpului sau altor factori);
- disciplină şi loialitate etc.

Munca unui negociator profesionist presupune însuşirea unui complex de cunoştinţe teoretice şi deprinderi practice. Activitatea lui presupune o vocaţie,

trebuiesc acumulate cunoştinţe, sunt necesare aptitudini şi atitudini ce urmează a fi utilizate în relaţiile cu partenerii de afaceri.

Caracterul unilateral (care nu este deschis dialogului) nu este indicat în cadrul negocierilor. Calităţile, însuşirile, aptitudinile şi cunoştinţele sale sunt deosebit de importante în desfăşurarea tratativelor, iar caracterul are un rol preponderent.

Este importantă prezenţa unor trăsături ca tenacitatea, curajul, perseverenţa, încrederea, onestitatea etc., corelată cu absenţa unor defecte ca ezitarea, nehotărârea, descurajarea, necinstea, teama s.a.

Un loc important în cadrul calităţilor cerute unui bun negociator revine stabilităţii emoţionale, intuiţiei, flexibilităţii în gândire.

Inteligenţa ca însuşire a negociatorului este necesară şi evidentă. Ea reprezintă latura creatoare a negociatorului, capacitatea generală a acestuia de a se adapta rapid.

A. Binet menţionează că inteligenţa presupune existenţa următoarelor însuşiri:

- înţelegerea - capacitatea de a lămuri o idee prin altă idee sau fapt;
- inventivitatea - capacitatea de a găsi formule sau soluţii pentru rezolvarea anumitor probleme;
- direcţionarea - orientarea şi concentrarea atenţiei;
- cenzurarea - capacitatea de discernământ şi selecţie a ideilor şi faptelor.

Negociatorul trebuie să dispună, de asemenea, de anumite însuşiri de ordin psihic pentru a putea răspunde la solicitările cerute de relaţiile ce se formează pe parcursul tratativelor.

Performanţele unei afaceri depind în mare măsură de **personalitatea** indivizilor angajaţi în realizarea ei. Resursele umane implicate în domeniul afacerilor trebuie să dispună de o personalitate complexă – un ansamblu de atitudini şi aptitudini care atunci când sunt pozitive reprezintă variabila optimă, iar când sunt negative determină eşecul.

Eduard Sprenger admite existenţa a şase tipuri de personalităţi umane:

- personalitatea teoretică, caracterizată prin lipsa îndemânării în rezolvarea problemelor practice;
- personalitatea economică care are ca preocupare fundamentală utilul;
- personalitatea estetică, îndreptată prioritar spre frumos;
- personalitatea socială, caracterizată prin comunicabilitate ridicată;
- personalitatea politică, caracterizată prin autoritate, voinţă, putere de conducere;
- personalitatea religioasă, care este îndreptată spre religie.

Personalitatea negociatorului trebuie să fie preponderent economică cu nuanţe sociale şi politice.

Temperamentul exprimă latura cea mai stabilă a personalităţii.

Temperamentul flegmatic – caracterizat prin echilibru, stabilitate, calm, sânge rece, toleranţă, răbdare, perseverenţă, voinţă puternică, înclinaţie spre a fi calculat etc. – este temperamentul cel mai eficient în cadrul negocierilor.

Temperament sanguin este caracterizate prin optimism, sociabilitate, curaj, bună dispoziţie, rapiditatea reacţiilor, bogăţia expresiilor, capacitatea de a lua decizii rapid etc. Persoanele cu acest temperament pot fi, de asemenea, buni negociatori.

Temperamentul melancolic, cu înclinaţie către lipsa de comunicare, nesiguranţă, neadaptabilitate, mobilitate şi reactivitate scăzută, este mai puţin eficient în cadrul negocierilor.

De asemenea, persoanele cu un *temperament coleric* prezintă dezavantajul unei excitabilităţi şi agresivităţi ridicate, nerăbdării, tendinţei de a se opune şi încăpăţânării.

Nu este de neglijat printre calităţile unui bun negociator **tactul.** Acesta reprezintă facultatea negociatorului de a judeca o situaţie dificilă rapid şi cu fineţe, determinând o comportare corectă, delicată şi adecvată; el reprezintă un fel de "simţ" al măsurii şi fineţii în comportamentul faţă de parteneri.

Starea de sănătate a negociatorului este importantă din cel puţin două motive: în primul rând, deoarece o infirmitate fizică, chiar minoră, sau anumite probleme de sănătate pot fi jenante pentru interlocutor, chiar dacă acesta nu-şi dă seama că-l deranjează, iar în al doilea rând, negociatorul are nevoie de o mare rezistenţă fizică şi psihică pentru realizarea scopului său. Nu oricine poate rezista la presiunile psihice ale actului de negociere.

11.1.2. SELECŢIA NEGOCIATORILOR

Problema principală a unei organizaţii, în vederea selectării personalului ce va lucra în calitate de negociatori profesionişti, o constituie unde şi cum se pot găsi acei oameni care au calităţile cerute.

Pentru a avea de unde alege şi a putea face o selecţie corespunzătoare o firmă trebuie să fie capabilă să găsească persoanele cele mai potrivite şi să le atragă, determinându-le să participe la selecţie.

In vederea recrutării trebuie să se apeleze atât la sursele interne (din cadrul unităţii) cât şi la cele externe (din afara unităţii).

Sursele interne prezintă avantajul că oferă posibilitatea urmăririi un timp îndelungat a potenţialilor selecţionaţi şi astfel pot fi remarcate:

- calităţile de negociator;
- rezultatele pe termen lung, ce au scos în evidenţă constanţa comportamentului şi au putut fi eliminate cauzele conjuncturale de succes;
- nu numai eficienţa soluţiilor adoptate ci şi viabilitatea acestora, respectiv derularea cu succes a unor tranzacţii.

In situaţia în care sursele interne sunt sărace şi este necesară apelarea la ***surse externe***, căutarea persoanelor potrivite se poate face prin următoarele metode:

- utilizarea reţelei de cunoştinţe – constă în apelarea la colegi, prieteni, asociaţi, cunoscuţi, care pot oferi informaţiile necesare;

- folosirea consilierilor pentru recrutare – adică folosirea unor consilieri anume pregătiţi în descoperirea potenţialilor candidaţi;
- activitatea de marketing – studiul şi influenţarea pieţei resurselor umane;
- întocmirea fişierului cu potenţialii angajaţi – în care sunt înscrişi diverşi posibili candidaţi, care îşi desfăşoară activitatea în diferite organizaţii şi care pot fi motivaţi pentru a se angaja în organizaţia noastră; informaţiile din fişiere trebuie să fie permanent actualizate.

La baza selecţiei negociatorilor stau aptitudinile şi capacităţile fiecărui candidat. Principalele criterii de selecţie sunt:

- caracteristicile personale – o întrunire a calităţilor şi abilităţilor menţionate în subcapitolul anterior;
- motivaţia;
- cunoştinţele şi experienţa în domeniul negocierii;
- potenţialul de dezvoltare a candidatului;
- cunoştinţele tehnice asupra obiectului negocierii sau asupra pieţei în care are loc negocierea, ori soluţiile ce le poate oferi în domeniul tehnic, comercial, financiar sau juridic pe parcursul tratativelor;
- vârsta (optimă se consideră între 33 şi 50 de ani).

O selecţie riguroasă presupune parcurgerea următoarelor etape:

- întocmirea unui Curriculum Vitae;
- interviul;
- testarea;
- verificarea referinţelor;
- examenul medical.

● Intocmirea unui Curriculum Vitae

Un Curriculum Vitae cuprinde informaţiile biografice despre candidat. În el se înscriu date obiective şi concrete privind starea civilă, studiile, experienţa, posturile ocupate anterior, eventualele abilităţi sau cunoştinţe particulare (cunoaşterea unor limbi străine, utilizarea calculatorului, permis de conducere etc.), lucrări elaborate, principale realizări, contribuţii importante în diferitele negocieri, referinţe din partea unor organisme sau organizaţii, disponibilitatea de a călători etc.

Există mai multe tipuri de Curriculum Vitae:

- Curriculum Vitae cronologic, care este organizat cronologic pe etape de viaţă; acest tip nu trebuie să conţină perioade neacoperite;
- Curriculum Vitae funcţional, care pune accentul pe realizările obţinute, fără a ţine seama de cronologia lor.

● Interviul

Pentru ca un interviu să fie eficient este necesar ca acesta să fie făcut de persoane bine pregătite în acest domeniu.

Se pot utiliza două tipuri principale de interviu:

- interviul iniţial de triere, utilizat în situaţia în care există un număr mare de candidaţi şi se recomandă o preselecţie;

- interviul de profunzime, prin care se încearcă o cunoaştere cât mai exactă a candidatului.

Se pot utiliza mai multe tehnici de intervievare:

- utilizarea întrebărilor standard, stabilite anticipat; sunt utilizate în cadrul unui *interviu structurat* şi permit obţinerea unor informaţii similare despre fiecare candidat;
- folosirea întrebărilor generale şi specifice, adresate într-o ordine aleatoare; sunt folosite în cadrul *interviului fără instrucţiuni* şi determină candidatul să vorbească despre sine;
- cercetarea reacţiilor candidaţilor în condiţiile exercitării unei presiuni psihice ridicate; este specifică *interviului sub presiune*, cel care conduce interviul adoptând o atitudine agresivă.

Interviul constituie o metodă de selecţie subiectivă, prin aceasta încercându-se verificarea corespondenţei dintre calităţile şi comportamentul solicitantului cu imaginea organizaţiei asupra necesităţilor cerute de post.

Pe parcursul desfăşurării unui interviu cei care intervievează trebuie să se ferească de următoarele posibile erori:

- *judecarea prematură* - formarea încă de la început a unei păreri asupra candidatului şi căutarea pe parcursul interviului a dovezilor ce vin în sprijinul impresiei iniţiale;
- *efectul de halou* - impresionarea intervievatorului printr-un anume răspuns (favorabil sau nefavorabil) şi neluarea în seamă în continuare decât a lucrurilor legate de acesta;
- *zgomotul cultural* - atenţionarea intervievatului că organizaţia este interesată de altceva decât ceea ce acesta a prezentat;
- *utilizarea unor gesturi* de către intervievator prin care se încurajează sau se dau anumite informaţii solicitantului.

Cei care conduc interviul trebuie să aibă în vedere:

- stabilirea nivelului abilităţilor, aptitudinilor, cunoştinţelor şi capacităţilor candidatului faţă de exigenţele cerute de post, prin intermediul întrebărilor puse;
- întrebările să fie imprevizibile şi să solicite răspunsuri spontane;
- cunoaşterea Curriculum-ului Vitae al fiecărui candidat;
- desfăşurarea interviului să fie continuă;
- coordonarea interviului astfel încât să obţină de la candidat toate informaţiile de care au nevoie pentru a lua o decizie;
- urmărirea corelării răspunsului cu gestica candidatului;
- asigurarea candidaţilor posibilităţii de a pune întrebări;
- evaluarea candidaţilor imediat după interviu pentru a nu greşi în aprecieri.

- **Testarea**

Prin testări se încearcă determinarea aptitudinilor psihice şi fizice ale candidatului.

De regulă, se utilizează următoarele tipuri de teste:

- teste de abilitate şi aptitudini;

- teste de inteligenţă;
- teste generale de personalitate;
- teste situaţionale (ce simulează situaţii reale şi oferă persoanei testate libertatea de a alege strategia, tactica ori soluţia adecvată).

Testele utilizate în selectarea negociatorilor trebuie să fie în prealabil validate. Validarea lor se realizează prin compararea rezultatelor obţinute în urma aplicării acestora cu rezultatele efective obţinute de cei selecţionaţi în activitatea lor. Cu cât coeficientul de corelare este mai mare cu atât testul este mai concludent. Un asemenea procedeu de validare presupune însă o aşteptare şi o nesiguranţă cu privire la valoarea testelor utilizate. Pe parcurs, prin experienţă, se pot alcătui baterii de teste valoroase.

- **Verificarea referinţelor**

Verificarea referinţelor se poate face prin telefon, prin corespondenţă sau direct prin deplasarea unei persoane care să culeagă informaţiile necesare.

Asupra referinţelor personale există opinii contradictorii deoarece ele au, în general, un caracter subiectiv.

- **Examenul medical**

Scopul examenului medical constă în determinarea stării de sănătate a candidatului, dată fiind importanţa sănătăţii în stabilirea relaţiilor interpersonale şi în rezistenţa negociatorului la masa tratativelor, urmare a efortului psihic.

11.2. FORMAREA ŞI ANTRENAREA

11.2.1. FORMAREA ŞI ANTRENAREA NEGOCIATORULUI

După selectarea negociatorului, următorul aspect ce trebuie luat în seamă îl constituie pregătirea acestuia.

Desfăşurarea acţiunii de negociere şi reprezentarea în cunoştinţă de cauză a intereselor firmei presupun formarea prealabilă a viitorilor participanţi la masa tratativelor, înarmarea acestora cu toate cunoştinţele necesare pentru a face faţă unui asemenea proces.

Dacă arta şi intuiţia în negociere ţin în mare măsură de talentul şi zestrea nativă a persoanei, calitatea de bun negociator se poate însuşi pe parcurs, prin pregătire şi antrenare. Talentele resurselor umane implicate în procesul de negociere nu pot fi pe deplin puse în valoare fără instruire.

Pregătirea negociatorilor este o investiţie foarte profitabilă a organizaţiei, efectele ei putând fi sesizate atât imediat cât şi în perspectivă, prin rezultatele obţinute de respectivii negociatori.

Dacă pentru o îmbunătăţire în domeniul tehnic, pentru o modernizare, o creştere de randament sunt necesare fonduri mari pentru a obţine efecte mici, investiţia în pregătirea negociatorilor este relativ mică, dar efectele sunt spectaculoase.

In acţiunea de formare a negociatorilor se urmăresc următoarele obiective fundamentale :

- dezvoltarea propriei personalităţi a negociatorului;
- construirea echipei;
- creşterea eficienţei activităţii echipei (a efectului sinergetic al acţiunilor individuale derulate într-un cadru comun).

Pregătirea negociatorilor se realizează prin:

- programe de studii în învăţământul superior;
- programe de studii postuniversitare sau masterate;
- doctorat şi cercetare;
- programe de formare, specializare şi perfecţionare.

Primele trei tipuri de pregătire contribuie la crearea unei culturi generale şi a unei baze teoretice, iar al patrulea tip are rolul de a realiza o pregătire concretă şi aplicativă.

In vederea alcătuirii programului de pregătire a negociatorilor se porneşte de la nivelul existent de pregătire, evaluat prin testările iniţiale.

Din analiza informaţiilor referitoare la cunoştinţele, aptitudinile şi atitudinile celor selectaţi pentru munca de negociator se poate stabili conţinutul programului de pregătire astfel încât tematica acestuia să nu cuprindă informaţii inutile, dar nici să nu fie omise cele strict necesare.

Formarea negociatorilor urmăreşte modelarea personalităţii acestora în scopul creării caracteristicilor de personalitate şi a modului de conduită solicitate de activitatea de negociere.

Negociatorul în formarea sa are de parcurs mai multe trepte pe scara măiestriei sale (fig.11.1). Aceste trepte sunt:

- cunoaşterea zestrei native cu care au fost înzestraţi şi a modului de utilizare a acesteia în procesele de negociere;
- însuşirea cunoştinţelor teoretice necesare unei bune negocieri;
- înţelegerea detaliată a aspectelor teoretice şi legarea acestora de practică;
- dezvoltarea aptitudinilor şi îmbogăţirea cu calităţi noi;
- rezolvarea problemelor independente din cadrul acţiunilor de negociere;
- coordonarea negocierilor, conducerea echipei la masa tratativelor şi a echipei “de acasă”;
- rezolvarea şi coordonarea negocierilor complexe;
- crearea de probleme noi.

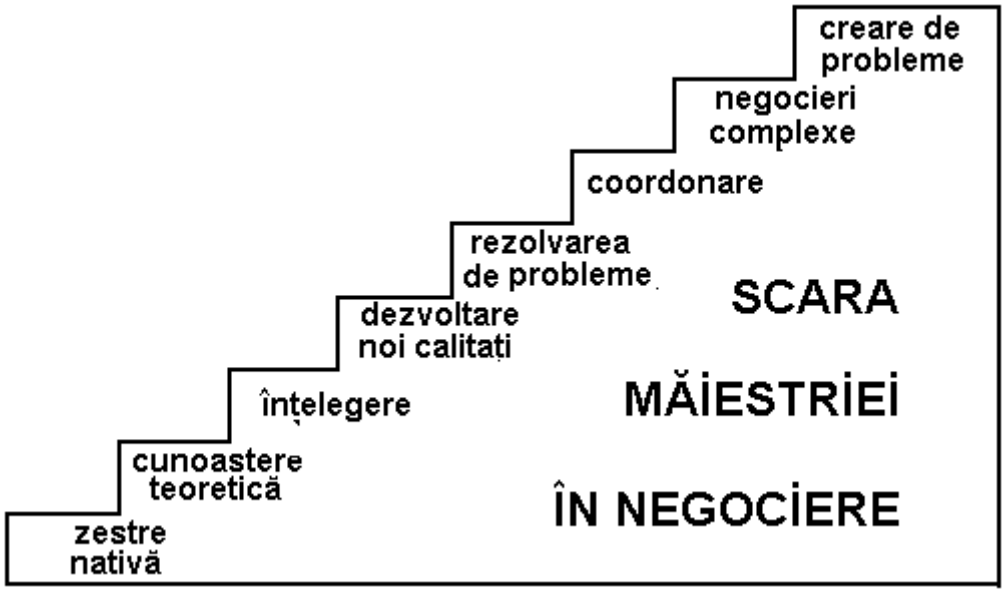

Figura 11.1. Trepte pe scara măiestriei în negociere

Principalele metode de învăţare utilizate în cadrul pregătirii negociatorilor sunt:

- expunerea;
- conversaţia euristică;
- demonstraţia;
- observaţia;
- exerciţiul;
- studiul de caz;
- analiza de caz;
- simularea sau jocul de rol;
- tutoriatul sau copilotarea.

● **Expunerea** reprezintă prezentarea de către profesori a cunoştinţelor în structuri bine închegate, transmiterea unui volum ridicat de informaţii într-o unitate de timp determinată. Ea constituie o cale simplă, directă şi rapidă de transmitere a unor cunoştinţe. Comunicarea între cel ce transmite cunoştinţele şi cel care le primeşte este unilaterală, iar feed-back-ul este slab.

● **Conversaţia euristică** constă în incitarea cursantului prin întrebări. Metoda conversaţiei solicită inteligenţa, spontaneitatea şi curiozitatea. Contextul apariţiei unei întrebări poate fi atât natural, spontan, cât şi artificial, premeditat. Propoziţia interogativă se situează la graniţa dintre cunoaştere şi necunoaştere şi favorizează capacitatea cursanţilor de rezolvare a unor probleme. Întrebările dezvăluie o altă latură a lucrurilor faţă de cea pe care o ştiam la un moment dat. O întrebare odată pusă poate ascunde, de multe ori, o serie de alte întrebări neformulate încă.

● **Demonstraţia** sprijină procesul cunoaşterii prin caracterul său ilustrativ, conducând la reproducerea unor acţiuni sau la asimilarea unor cunoştinţe pe baza

unor surse demonstrative. Demonstraţia poate fi făcută pe viu (în stare naturală), figurativ (cu grafice), prin exemple sau cu ajutorul desenului (la tablă), al modelelor ori al înregistrărilor audio-vizuale.

- **Observaţia** reprezintă urmărirea unor fenomene sub îndrumarea instructorului în scopul descoperirii unor aspecte sau culegerii unor informaţii.

- **Exerciţiul şi antrenamentul** se utilizează pentru formarea şi consolidarea unor deprinderi sau cunoştinţe.

- **Studiul de caz** constă în elaborarea unor situaţii tipice, reprezentative, semnificative, ale căror trăsături sunt cercetate profund din mai multe puncte de vedere. Se urmăreşte identificarea cauzelor care au determinat declanşarea fenomenului respectiv, evoluţia acestuia comparativ cu fapte şi evenimente similare.

- **Analiza de caz** constă în analizarea unei situaţii petrecute, o negociere finalizată. Se va urmări comportarea echipelor de negociere pe parcursul desfăşurării tratativelor, punctele forte şi slabe din cadrul negocierii. Se va încerca realizarea unei alte finalităţi, eventual găsirea soluţiilor de optimizarea a rezultatelor.

- **Simularea sau jocul de rol** reprezintă un joc dramatic cu un subiect bine determinat, cursanţii fiind actorii unei acţiuni de negociere. Membrii grupului vor încerca să trăiască acţiunile specifice actului negocierii, vor încerca să surprindă şi să evalueze atitudinile partenerilor. După finalizarea simulării, aceasta va constitui un caz ce va fi analizat prin metodele anterioare.

- **Tutoriatul sau copilotarea** constă în perfecţionarea negociatorului alături de o echipă de negociatori profesionişti şi participarea acestuia, mai întâi pasiv, la realizarea unor negocieri reale. Faza ulterioară o constituie integrarea acestuia în echipa de negociere, cu un rol bine determinat în desfăşurarea tratativelor.

In felul acesta i se permite fiecărui negociator în formare sau perfecţionare să vadă şi să reacţioneze pe viu în diferite situaţii, să îşi analizeze apoi respectivele atitudini şi pe baza acestei analize să îşi îmbunătăţească performanţele.

Principalele domenii teoretice în care este bine a fi pregătit un negociator sunt:

- teoria negocierii;
- psihologie;
- sociologie;
- economie;
- ştiinţe juridice;
- logică;
- analiză tranzacţională;
- programare neurolingvistică;
- management comercial;
- comunicare şi relaţii publice etc.

11.2.1. FORMAREA ŞI ANTRENAREA ECHIPEI DE NEGOCIERE

In negocierile cu un grad mediu sau ridicat de complexitate nu este suficient un singur negociator şi apare necesitatea utilizării unei echipe de negociere.

Intre membrii echipei de negociere este necesar să existe o adaptare permanentă, dinamică, o omogenizare a colectivului, o completare reciprocă a calităţilor fiecărui membru. Echipa de negociere trebuie să lucreze ca un tot unitar.

Dat fiind faptul că pe parcursul tratativelor apare lupta cu sine purtată de fiecare negociator şi implicit lupta dusă între membrii echipei de negociere, efectele acestora trebuie să fie cât mai reduse pentru organizaţie şi acesta nu se poate realiza decât printr-o bună pregătire şi antrenare a echipei.

A forma o echipă de negociere înseamnă a armoniza personalităţile diferite ale membrilor. Adaptarea şi formarea echipei trebuie să se facă sistematic, fiecare membru să ştie exact, în orice moment ce are de făcut. În procesul de formare o importanţă deosebită o are experienţa membrilor echipei, care poate avea un rol pozitiv, dar poate fi şi o frână în coeziunea grupului datorită faptului că deprinderile şi practicile vechi sunt bine cristalizate şi inevitabil va apărea un conservatorism şi o rutină, o teamă faţă de nou din partea acestora.

Programul de formare a echipei poate cuprinde următoarele direcţii principale:

- dezvoltarea deprinderilor de participare la lucru în echipă, realizarea unei concordanţe între stilurile şi comportamentele coechipierilor;
- transmiterea între membrii echipei a cunoştinţelor individuale în vederea omogenizării cunoştinţelor grupului;
- armonizarea relaţiilor interpersonale între membrii echipei;
- însuşirea de către membrii echipei a metodelor de prevenire şi soluţionare a stărilor conflictuale din cadrul grupului;
- familiarizarea echipei cu modalităţile specifice de codificare sau empatice de comunicare în cadrul grupului;
- familiarizarea echipei cu problemele generale ale organizaţiei pe care o reprezintă la masa tratativelor:
    - structura organizaţiei şi procedurile proprii utilizate;
    - regulamentele şi normele interne, legislaţia;
    - strategiile şi tacticile specifice;
    - politicile organizaţiei etc.

Echipa de negociere trebuie să lucreze într-un climat şi o atmosferă de colaborare. Climatul psihosocial acţionează deopotrivă asupra tuturor membrilor echipei, el putând fi pozitiv, negativ sau de indiferenţă. Membrii echipei de negociere se percep, comunică, acţionează şi reacţionează unii cu alţii, se cunosc şi ca urmare se apropie, se ajută, se apreciază sau, în unele cazuri se suspectează şi se resping.

Trăsăturile de personalitate şi caracteristicile individuale ale membrilor echipei se combină, iar raporturile interpersonale influenţează în mare măsură procesul de formare şi de consolidare a grupului. In echipa de negociere întâlnim o activitate de grup care influenţează direct sau indirect, conştient sau inconştient procesul de conlucrare.

In formarea echipei de negociere psihologia grupului are un rol important. Aceasta parcurge în mod obligatoriu zona relaţiilor interpersonale şi, de aceea, trebuie să se ţină cont de personalitatea fiecărui individ. Prin intermediul actului interpersonal fiecare membru se raportează la ceilalţi, iar psihologia individuală se combină într-o perspectivă psihologică comună. Această trecere de la psihologia individuală la cea de grup reprezintă un proces dinamic care implică luarea în considerare a naturii relaţiilor dintre membrii echipei, a fenomenului de echipă existent.

Membrii echipei trebuie să facă schimb de informaţii şi idei, să se controleze şi corecteze reciproc.

In cadrul echipei de negociere acţionează mai mulţi factori: afirmarea de sine, stima, atracţia, respingerea, ascensiunea, pretenţiile, suspiciunea etc. Membrii echipei se atrag, se resping sau îşi sunt indiferenţi, astfel încât apar pe lângă aspectele formale, oficiale şi unele aspecte neoficiale, informale, unele pozitive, altele negative. Această dublare a formalului se poate desfăşura în cadrul echipei, în armonie, dar şi în conflict, întrucât ne găsim în faţa unor posibile surse de contradicţii care pot influenţa negativ desfăşurarea acţiunii de negociere.

Conflictul reprezintă un incident provocat de divergenţele dintre atitudini, scopuri, motivaţii, modalităţi de acţiune apărute faţă de o situaţie sau un fenomen dat. Problema rezolvării şi prevenirii stărilor conflictuale este importantă pentru echipa de negociere.

În soluţionarea tensiunilor o însemnătate deosebită o are cunoaşterea de către membrii echipei a modalităţilor de acţiune înaintea, în timpul şi după declanşarea stărilor conflictuale în cadrul grupului.

Pentru prevenirea conflictului pot fi utilizate următoarele procedee:

- aprecierea şi controlul corectitudinii soluţiilor adoptate;
- cunoaşterea personalităţii fiecărui membru al echipei de negociere;
- întâlniri periodice între membrii echipei, în afara acţiunii de negociere, pentru sincronizarea atitudinilor lor.

În procesul de negociere foarte importantă este comunicarea între membrii echipei de negociere. Aceasta trebuie realizată astfel încât să nu compromită negocierea, codificat, cu posibilităţi minime de interceptare din partea partenerilor sau competitorilor. In plus, o comunicare în “detaliu” conduce la întârziere în luarea unei decizii. Chiar şi în situaţia unei negocieri internaţionale nu trebuie să se plece de la ideea că partenerii nu pot înţelege decât propria limbă, sau nu pot descifra o comunicare nonverbală.

Trebuie deci să existe propriul mod şi propriul canal de comunicare al echipei.

Un rol important în cadrul echipei revine liderului acesteia. El are responsabilitatea conducerii negocierii. Aceasta nu înseamnă că ceilalţi membrii nu au nici o contribuţie. Membrii echipei trebuie să se pregătească laolaltă; dacă rămân neinstruiţi sau dacă cunosc lucrurile doar parţial, aceşti oameni pot deveni nesiguri sau chiar primejdioşi.

Simulările, studiile de caz, analiza realizărilor şi greşelilor proprii, observarea modului în care acţionează colegii au un rol deosebit în pregătirea echipei de negociere. Analiza unor negocieri deja încheiate de propria echipă sau de

alte echipe de negociatori, studierea comportamentului participanţilor la tratative pot furniza informaţii preţioase.

Existenţa unui "observator" în echipa de negociere permite analizarea modului de desfăşurare a tratativelor. Prin prisma punctului de vedere al observatorului, al "capului limpede", concluziile sunt mai obiective decât din punctul de vedere al participanţilor activi. Pauzele pot oferi observatorului prilejul de a face precizări şi recomandări privind acţiunile care urmează a fi întreprinse la reluarea discuţiilor.

11.3. MOTIVAŢIA NEGOCIATORILOR

Rezultatele negocierilor, ca de altfel rezultatele oricărei activităţi depind nu numai de aptitudinile, particularităţile individuale, însuşirile şi pregătirea indivizilor, ci şi de trebuinţele, dorinţele, interesele şi convingerile acestora. In orice activitate se pot întâlni o serie de factori ce acţionează asupra comportamentului individului, factori externi de stimulare a acestuia şi factori interni de pregătire a persoanei respective pentru acţiune, de creştere a receptivităţii faţă de anumiţi stimuli.

Fenomenul motivaţiei este strâns legat de toate aspectele vieţii psihice. Obiectele şi fenomenele lumii exterioare sub aspectul semnificaţiei lor pentru individ apar nu numai ca obiecte de cunoaştere, ci şi ca forţe motrice ale conduitei, ca stimuli ai ei, care generează anumite impulsuri spre acţiune precum şi motivaţia fiecăruia.

In marea majoritate a situaţiilor de viaţă omul compară posibilităţile ce-i stau în faţă, apreciază consecinţele faptelor sale şi, în funcţie de ele, declanşează cu fermitate anumite acţiuni proiectate sau le opreşte definitiv.

O legătură importantă apare între motivaţie şi viaţa afectivă, precum şi între motivaţie şi manifestările de voinţă.

Dată fiind importanţa activităţii de negociere în viaţa unei organizaţii, determinarea celor mai bune căi de motivare a negociatorilor devine evidentă. Motivaţia negociatorilor poate conduce la creşterea eficienţei şi profitului organizaţiei, iar nemotivarea lor poate avea efecte catastrofale. Alinierea comportamentului negociatorilor la opiniile unor persoane a căror contribuţie în activitatea generală a unităţii este îndoielnică poate conduce la o reducere substanţială a rezultatelor unităţii, la ieşirea acesteia din competiţia cu alte organizaţii.

Un negociator nemotivat de propria organizaţie poate cădea uşor în capcana motivării de către partenerul de afaceri.

In activitatea de negociere se poate vorbi despre următoarele tipuri de motivaţii:

- motivaţii individualiste;
- motivaţii cooperative;
- motivaţii competitive.

11.3.1. MOTIVAŢIILE INDIVIDUALISTE

Proiectarea unui sistem eficient de motivare a individului se face pornind de la cunoaşterea sistemului nevoilor sale. Omul este o fiinţă extrem de complexă, iar nevoile sale sunt şi ele diferite ca intensitate a exprimării.

Nici un negociator nu va fi motivat dacă nu "simte" că are un salariu adecvat, un birou pe măsură, o maşină potrivită etc. In toate evaluările, cât este de "adecvat" depinde de standardul pe care l-a construit fiecare negociator. Acest standard este influenţat de ceea ce se consideră a fi standardul altor persoane aflate într-o situaţie asemănătoare.

Abraham Maslow a clasificat nevoile umane în ordinea importanţei lor pentru individ, menţionând că atât timp cât nevoile de bază nu sunt suficient de bine împlinite, o persoană nu se va strădui să-şi satisfacă nevoile superioare.

La fiecare individ gradul de importanţă şi ordinea de mărime a nevoilor diferă, ceea ce înseamnă că şi comportamentul fiecăruia în procesul de negociere este diferit. Un negociator poate, de exemplu, să acorde o importanţă mai mare modului în care este recunoscut în plan social în raport cu nevoia de afecţiune sau chiar în raport cu nevoile sale fizice.

Principalele nevoi umane sunt:

- fiziologice;
- securitate, protecţie şi siguranţă;
- afecţiune, dragoste şi sentimentul de apartenenţă;
- preţuire socială, prestigiu, stimă;
- respectul de sine;
- autorealizare;
- cunoaştere şi înţelegere;
- putere şi autonomie.

- **Nevoile fiziologice** sunt nevoi primare, generale, care determină existenţa (hrană, îmbrăcăminte, adăpost etc.). Cei care "pier de foame" nu mai au nici un interes faţă de statutul propriu. Satisfacerea acestor nevoi are loc în condiţiile unui salariu corespunzător, al unui sistem eficient de recompense materiale, al creării unor condiţii bune de muncă şi viaţă.

In general, oamenii îşi măresc eforturile când sunt recompensaţi pentru rezultatele bune obţinute. Pentru ca stimulentele oferite de recompense să aibă efectul scontat trebuie ca:

- recompensele să fie percepute ca fiind suficient de importante sau utile, astfel încât să merite un efort suplimentar;
- eforturile suplimentare să poată fi evaluate obiectiv;
- nivelul crescut al performanţei să nu devină noul standard minim.

Dacă a treia condiţie nu este îndeplinită, stimulentul va înceta să mai fie privit ca un factor motivaţional.

Recompensele pot fi concretizate în:

- salarii;
- sporuri la salarii;

- premii;
- comisioane;
- participare la profit;
- dividende;
- alte facilităţi (şcolarizare gratuită, maşină de serviciu, telefon gratuit, masă gratuită, facilităţi de recreare, servicii specifice firmei etc.).

B.F.Skinner a stabilit existenţa unei relaţii între câştig şi performanţă, ceea ce determină utilizarea câştigurilor ca motivaţie efectivă. În aceste condiţii performanţa este controlată şi direcţionată spre realizarea obiectivelor.

● **Nevoia de securitate, protecţie şi siguranţă** devine importantă în motivarea individului după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel acceptabil. Aceste nevoi presupun asigurarea în viitor sau în condiţiile unor situaţii neprevăzute a necesităţilor individuale.

● **Nevoia de afecţiune, dragoste şi sentimentul de apartenenţă** cuprind nevoile de prietenie, afiliere şi de satisfacere a relaţiilor interumane. Negociatorii, oameni fiind, simt nevoia de afecţiune, sunt vulnerabili. Crearea unor legături puternice cu echipa din care fac parte, cu organizaţia pe care o reprezintă, cu managerul organizaţiei constituie un factor motivaţional.

● **Nevoia de preţuire socială**, prestigiu, stimă se referă la nevoia fiecărui individ de a fi respectat de ceilalţi, de a-i recunoaşte prestigiul şi realizările. Succesul obţinut într-o negociere, recunoaşterea de către cei din jur a talentelor şi a muncii sale sunt expresia satisfacerii acestor nevoi.

● **Respectul de sine**, faptul că suntem preţuiţi datorită calităţilor pe care le avem, profesionalismului nostru şi conştientizarea de către noi a acestui aspect devine un puternic element motivaţional. Realizarea de către un negociator a unei tranzacţii bune precum şi determinarea celeilalte părţi la eforturi mari pentru susţinerea cauzei şi obţinerea de către acesta a unor rezultate modeste constituie un factor motivaţional, mai ales când realizările sunt comparate cu percepţiile recunoscute privind greutăţile întâmpinate şi depăşite. Respectul de sine dă încredere în realizarea negocierilor ulterioare.

● **Autorealizarea** cuprinde nevoile de perfecţionare a talentelor, de autodepăşire.

Potrivit lui Maslow, cei care caută autoperfecţionarea şi autodepăşirea sunt de o structură etică puternică, au standarde morale destul de clar definite. Valorile lor devin tot mai clare, mai explicite, mai etice. Aceşti oameni tind să fie concentraţi în principal pe problemele care nu îi privesc pe ei înşişi, respectiv problemele lor nu sunt egocentrice. Cel mai adesea aceşti indivizi consideră că au o misiune în viaţă, o sarcină de îndeplinit, respectiv o sarcină care nu îi priveşte sau îi afectează direct pe ei, dar care le solicită întrebuinţarea tuturor capacităţilor şi energiilor de care dispun.

Tot Maslow insinuează însă, că dezvoltarea principiilor etice interne şi a obiectivelor neegoiste poate fi realizată numai atunci când persoana devine desăvârşită.

● **Cunoaşterea şi înţelegerea** este şi ea la rândul ei o motivaţie a individului. O fiinţă superioară are nevoie să-şi dezvolte percepţiile cognitive despre lume, despre sistemul de convingeri în virtutea cărora acţionează. Negocierile şi în special negocierile internaţionale sunt afectate în mod deosebit de cunoaştere şi înţelegere.

Negociatorii, care se deosebesc în privinţa perceperii cognitive, ajung adeseori să dovedească respect unul faţă de celălalt, iar acest lucru poate contribui la încheierea unui acord în problemele practice ale relaţiilor dintre ei.

Este interesant pentru cei ce doresc a motiva un negociator de a analiza şi descoperi contradicţii în capacităţile cognitive ale acestora. Oamenii sunt în stare să apere cu îndârjire credinţe perfect contradictorii şi să aibă convingeri care sunt contrazise de acţiunile lor.

● **Nevoia de putere şi autonomie** reprezintă imboldul către dobândirea capacităţii de a avea un impact, o influenţă asupra altor oameni. Această nevoie de putere trebuie să fie disciplinată şi controlată astfel încât ea să fie direcţionată în beneficiul organizaţiei pe care o reprezintă negociatorul.

Variatele tipuri de motivaţii pot fi grupate în funcţie de natura mijloacelor utilizate pentru motivarea individului în motivări economice şi motivări moral-spirituale.

Motivarea economică vizează satisfacerea aspiraţiilor şi aşteptărilor de de ordin economic ale indivizilor. Ea are un rol deosebit în toate organizaţiile şi în toate ţările. Nu poate fi vorba de utilizarea unor forme mai sofisticate de motivare atît timp cât nevoile fundamentale pentru existenţa individului nu au fost satisfăcute.

Motivarea moral-spirituală vizează în primul rând sistemul de valori al indivizilor, atitudinile şi comportamentele lor. Creşterea nivelului de trai, al nivelului de educaţie şi pregătire, a gradului său de informare şi cultură se reflectă în amplificarea şi diversificarea necesităţilor, aspiraţilor şi aşteptărilor moral-spirituale. Aceste motivaţii se axează pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, de a cunoaşte precum şi pe nevoile de ordin sentimental ce apar în cadrul şi în afara organizaţiei.

O altă modalitate de abordare a unui sistem eficient de motivare a negociatorilor se bazează pe studiul comportamentului.

Se încearcă să se explice de ce oamenii au un anumit comportament. In acest scop, s-au construit mai multe modele comportamentale dintre care în cele ce urmează menţionăm câteva:

- modelul speranţei;
- modelul ranforsării;
- modelul echităţii.

● **Modelul speranţei** are la bază personalitatea indivizilor, speranţa lor în mai bine, speranţa de a fi recompensaţi pentru realizările lor. Cunoscând dorinţele oamenilor, acest mobil poate fi uşor utilizat pentru a dirija şi influenţa comportamentul acestora.

● **Modelul ranforsării** este centrat pe ideea că multe din comportamentele motivaţionale se pot forma în cadrul organizaţiei. Practic, membrii organizaţiei sunt educaţi, învăţaţi ce este acceptabil şi ce nu, sunt îndoctrinaţi în realizarea scopurilor organizaţiei.

C.H.Bower în lucrarea Philosophical Perspectives for Education subliniază că îndoctrinarea este cea mai veche şi cea mai puţin bănuită formă de realizare a educaţiei. La nivelul organizaţiei îndoctrinarea poate fi cea mai eficientă şi mai fructuoasă metodă de perpetuare a experienţei culturale.

Indoctrinarea se realizează, de multe ori, prin apelarea la *sloganuri*. Un slogan eficace este acela care se observă mai puţin, îşi disimulează natura sa de slogan, este discret. El reprezintă o formulă frapantă, cu scopul de a ralia indivizii la o anumită comportare, la o cauză, la o organizaţie etc. Sloganul nu-şi propune să informeze ci să persuadeze şi să predispună la acţiune.

In acţiunea de îndoctrinare este important ca subiectul să nu fie conştient de activitatea ce-l are drept ţintă. Condiţia îndoctrinării este ascunderea şi disimularea intenţiei.

Indoctrinarea ca şi învăţarea sunt acţiuni cu bătaie lungă. Indoctrinarea se sprijină puternic pe învăţământ, care-i pregăteşte baza perceptivă, cumulul de informaţii şi dispoziţii pe care se vor baza viitoarele stări şi atitudini. Indoctrinarea este un gen aparte de învăţare, o învăţare cu caracter tendenţios.

● **Modelul echităţii** susţine că oamenii sunt influenţaţi comportamental de recompensele primite sau care urmează a fi primite de alţii; există deci premisa că oamenii sunt motivaţi de dorinţa de a fi trataţi echitabil.

Un negociator va compara modul în care este el recompensat, faţă de modul în care este recompensat negociatorul părţii adverse. De asemenea, recompensa adusă pentru realizările sale se va compara cu recompensa primită de alţi membrii ai organizaţiei pentru realizări similare sau mai mici.

Opinia individului despre valoarea corectitudinii este importantă în relaţia dintre performanţă şi satisfacţie. Motivaţia poate duce la satisfacţie, dar şi satisfacţia poate implica motivarea.

11.3.2. MOTIVAŢIILE COOPERATIVE

In situaţia în care se negociază în grup sunt foarte importante motivaţiile cooperative. Ele privesc interesele grupului de negociatori, întărirea spiritului de echipă. Lipsa motivaţiilor poate conduce la dezbinarea grupului, la crearea de stări conflictuale interne, la lipsa de sincronism.

Motivarea individuală trebuie integrată în motivaţia colectivă spre acţiuni concrete şi eficiente de sporire a profitului întregii organizaţii. Nu trebuie să existe conflicte de interese între individ şi echipă, între echipă şi organizaţie şi între individ şi organizaţie.

Deşi stimulentele individuale sunt cele mai utilizate forme de motivare, nu trebuie neglijate motivaţiile care stabilesc legătura dintre individ şi firmă. Nu întotdeauna individul îşi poate realiza o performanţă independent de cei din jur, fiind necesară cooperarea. Aşa cum nu se poate obţine victoria unei echipe de fotbal prin

priceperea şi talentul unui jucător ci prin efortul întregii echipe, la fel şi în negociere nu se poate ajunge la succes fără participarea întregii echipe de negociatori.

Datorită acestor considerente este necesar pe de o parte să fie recompensată în mod direct munca echipelor, iar pe de altă parte să fie stimulată realizarea performanţelor acestora.

Dacă stimularea individuală poate crea invidie în interiorul grupului, stimularea de grup promovează cooperarea şi efortul comun pentru obţinerea unor rezultate mai bune. In general, formele de stimulare individuală se pot extinde la nivelul grupului.

Aşa cum între indivizi apare competiţia în cazul stimulărilor individuale, tot aşa apare concurenţa între diferitele echipe ale organizaţiei în cazul stimulărilor de grup. Pentru a nu apărea fenomenul de conflict de interese între diferitele echipe, se completează stimularea la nivel de grup cu stimularea la nivelul organizaţiei.

Conform teoriei antropologice a lui Juan Perey Lopey oamenii sunt motivaţi prin motivaţii intrinseci, extrinseci şi transcedentale.

Motivarea intrinsecă constă în determinarea indiviodului să se implice, să depună efort şi să obţină rezultate întrucât din aceste procese el obţine satisfacţii ce ţin de eul său, de personalitatea sa. Motivarea intrinsecă este centrată pe individ, fiind o relaţie între aşteptările, percepţiile şi simţămintele sale, pe de o parte, şi comportamentul lui pe de altă parte.

Motivarea extrinsecă constă în determinarea individului să se implice, să depună effort şi să obţină rezultate pentru ca aceasta va genera din partea organizaţiei anumite reacţii formale şi informale, economice şi moral-spirituale care îi vor produce satisfacţii. Motivaţia extrinsecă este o relaţie individ-organizaţia (sau colectivul) de care aparţine. Este deja o motivaţie cooperativă. Motivaţia extrinsecă depinde nu numai de ceea ce face şi cum face individul ci ea depinde, într-o mare măsură, de concepţiile, de starea de spirit, de comportamentul celorlalţi indiviţi din cadrul colectivului sau organizaţiei.

Prin *motivaţiile transcedentale* se desemnează acele consecinţe pe care acţiunea unui individ le generează asupra altor indivizi, consecinţe a căror obţinere este urmărită în mod special. De exemplu reuşita unei negocieri internaţionale poate avea consecinţe nu numai asupra organizaţiei din care provine negociatorul ci şi asupra situaţiei economice şi politice din ţara în care activează organizaţia, sau chiar din alte ţări.

Motivaţiile extrinseci şi transcedente se referă la cele ce se întâmplă în afara individului respectiv.

Organizaţia în ansamblul ei este implicată în motivaţiile cooperative prin următoarele variabile:

- concepţia managerială generală din cadrul organizaţiei;
- strategia organizaţiei;
- cultura organizaţională;
- climatul din cadrul organizaţiei;
- situaţia economică;
- calitatea şi prestigiul conducerii organizaţiei;
- imaginea organizaţiei şi poziţia acesteia în societate;
- performanţele organizaţiei;
- formele şi metodele de motivare practicate;
- modalităţile de comunicare.

11.3.3. MOTIVAŢIILE COMPETITIVE

Pentru a exista o motivaţie competitivă este absolut necesar ca meritele realizărilor să fie recunoscute de ceilalţi şi în special de conducătorul negociatorului. Satisfacţia derivă din faptul că negociatorul îşi ştie recunoscute rezultatele muncii de către organizaţie, dar şi din faptul că i s-au acordat anumite responsabilităţi şi un grad mare de libertate.

Orice persoană va avea o satisfacţie deosebită dacă a reuşit să conducă o negociere grea şi s-a întors acasă victorios, cu un rezultat remarcabil.

Rezultatele competitive privesc spiritul de luptător şi dorinţa de a fi mai bun decât partenerul. Ele au la bază satisfacţia provenită chiar din procesul de negociere. Aşa cum suporterul unei echipe de fotbal este mândru de victoria echipei sale şi este motivat să o încurajeze chiar dacă aceasta nu-i aduce nici un avantaj, aşa şi membrii unei echipe de negociere, din spirit competitiv, sunt motivaţi în realizarea victoriei lor. Pentru realizarea motivaţiei competitive trebuie să se încurajeze tocmai acest aspect al comportamentului uman.

Motivaţiile competitive dau rezultate deosebite în special în organizaţiile bazate pe o cultură de tip masculin. In aceste organizaţii se pune mare accent pe realizare şi succes, îndeosebi în relaţiile lor profesionale. Oamenii devin extrem de competitivi şi consideră succesul ca fiind măsura propriei lor valori.

Un elemet de bază al motivaţiilor competitive îl constituie dorinţa de putere a individului. Deşi invizibilă, puterea este un ingredient major al motivaţiei indivizilor.

Conform definiţiei lui Finkelstein puterea reprezintă capacitatea unui individ de a-şi exercita şi impune voinţa, de a realiza ceea ce şi-a propus.

“Aureola” pe care reuşeşte să şi-o formeze un anume negociator ca urmare a propriilor rezultate îi conferă o mărire a puterii acestuia de a obţine rezultate bune în alte negocieri. Creşterea puterii negociatorului se poate reflecta în creşterea puterii organizaţiei din care face parte dar, la rândul ei puterea organizaţiei se poate transmite asupra negociatorului. O organizaţie care are o putere mică va diminua şansele de reuşită ale unui bun negociator, va diminua performanţele sale.

11.4. COMPORTAMENTUL NEGOCIATORULUI.

Intregul complex de elemente care definesc existenţa umană - viaţa personală, sănătatea, studiile, comportamentul în mediul social, cultura, relaţiile umane, pregătirea profesională - îşi pune amprenta asupra modului în care se desfăşoară negocierea.Calităţile personale şi relaţiile fiecărui partener în procesul de negociere prezintă o importanţă deosebită. De cele mai multe ori, reacţiile negociatorilor sunt inconştiente, ele fiind produsul convingerilor, opiniilor, emoţiilor şi caracterului uman.

In acţiunile sale negociatorul trebuie să respecte anumite reguli de comportament:

- educarea şi impunerea voinţei pentru păstrarea calmului;
- impunerea condiţiei de păstrare a stimei şi respectului faţă de partener;
- neadmiterea lezării demnităţii proprii şi pe cea a colaboratorilor;
- ascultarea cu răbdare şi calm a argumentelor partenerului;
- exprimarea fără excese a satisfacţiei în cazul ajungerii la o înţelegere (aceasta să nu fie transformată în entuziasm);
- manifestarea sobrietăţii în acţiunile protocolare, evitarea divagaţiilor care pot crea suspiciuni;
- neasumarea cu fermitate a argumentelor fără posibilitatea reconsiderării acestora în contextul rezultatelor generale ale negocierii;
- evitarea discuţiilor în contradictoriu în cadrul echipei de negociere;
- intervenţia în discuţie a membrilor echipei în mod organizat;
- evitarea acceptării greşelilor echipei oponente determinate de ignoranţă, grabă, neatenţie sau alte circumstanţe de moment defavorabile;
- neîntreruperea partenerului în timpul unei intervenţii, chiar dacă argumentele acestuia sunt neadevărate;
- folosirea unor răspunsuri diplomatice la o acuzaţie sau reproş;
- neîntreruperea bruscă a negocierilor, evitându-se pe cât posibil amânarea acestora.

11.4.1. MODURI DE ABORDARE A DIFERITELOR TIPURI DE PARTENERI DE TRATATIVE

Modul în care o persoană gândeşte şi se comportă este în mare măsură determinat de moştenirea sa genetică, de personalitatea sa, de experienţa personală, cultura, educaţia şi pregătirea sa.

Negociatorii au prilejul de a negocia cu diferite tipuri de parteneri, motiv pentru care ei trebuie să se acomodeze cu diferitele moduri de gândire şi comportament. Sunt unele persoane care deţin o modalitate realistă de examinare a lucrurilor, alţii întrebuinţează o abordare analitică, sunt persoane care trebuie să-şi testeze ideile şi teoriile bazate pe experienţa personală, în timp ce altele combină idei şi situaţii, sintetizându-le ori de câte ori este posibil.

Practic, există o infinitate de moduri de gândire şi de comportament.

In cele ce urmează vom încerca să definim câteva tipuri din multitudinea de comportamente a diverşilor posibili parteneri de afaceri şi modul optim de abordare a acestora.

● **Tipul 1** are următoarele trăsături distincte:
- este calm, neemotiv în relaţii;
- este prudent înainte de a realiza o legătură serioasă;
- se apropie de oameni cu grijă şi precauţie, înainte de a accepta pe cineva îl analizează;
- este interesat de descoperirea şi rezolvarea problemelor;
- atacă problemele bazându-se în general pe fapte şi logică;
- acceptă ideile noi numai după studierea posibilităţilor;
- ştie să exploateze tot ceea ce există deja, înainte de a lansa o idee nouă;
- iniţiativa sa socială este mică;
- este practic, minuţios şi conservator;
- vorbeşte în general lent, face pauze pentru gândire;
- îi plac gesturile care fac ordine;
- nu ia cuvântul des, dar când îl ia vorbeşte mult.

Mod de abordare:
- se pregăteşte discuţia dinainte;
- abordarea se face direct, fără o introducere lungă;
- credibilitatea proprie trebuie construită cu argumente “pro” sau “contra”;
- promisiunile făcute trebuie respectate, în caz contrar devine suspicios, mai ales datorită prudenţei în apropierea de oameni şi realizării legăturilor;
- argumentele se prezintă fără grabă; ele trebuiesc eşalonate în timp, etapă cu etapă;
- în cazul apariţiei obiecţiilor trebuie făcută o prezentare ordonată a situaţiei şi reluate argumentele;
- după prezentarea argumentelor se acordă timp de gândire, datorită tendinţei acestuia de a trata cu minuţiozitate toate problemele;
- în exprimare se va utiliza un stil precis şi realist;
- dovezile oferite trebuie să fie practice, concrete, tangibile;
- riscurile nu sunt în general acceptate şi din acest motiv se minimizează prin aplicarea de garanţii valabile;
- scopul întâlnirii se anunţă din timp, nu trebuie luat prin surprindere;
- i se va acorda timpul necesar pentru a lua o decizie, pentru câştigarea încrederii în partener.

● **Tipul 2:**
- vorbeşte foarte mult, îi place să râdă, să facă glume, să se amuze;
- nu trece neobservat într-un grup;
- este emotiv, plăcut, jovial;
- îi place să fie ascultat, aprobat, lăudat, recunoscut;
- doreşte să fie aplaudat;
- este avid de realizări, competitiv şi curajos;
- iubeşte riscul;
- este futurist, creativ şi inspirat;

- permite partenerului să se simtă bine în compania lui;
- îi face plăcere să-şi transmită entuziasmul;
- este ambiţios şi centrat pe obţinerea de rezultate;
- vede lucrurile în perspectivă, ia în considerare toate posibilităţile;
- ia cuvântul des în echipă, îi place să vorbească mult.

Mod de abordare:

- ne arătăm entuziasmaţi de ideile pe care ni le prezintă;
- susţinem intenţiile şi dorinţele partenerului;
- prevedem un orar mai lung pentru negociere în vederea adaptării la stilul partenerului;
- enunţăm anumite opinii care să-l stimuleze;
- evităm insistarea asupra faptelor şi cifrelor;
- evităm prezentările în detaliu şi analiza de detaliu;
- îl determinăm să-şi expună propriile idei şi opinii; este bine să fie determinat să vorbească;
- menţinem în timpul discuţiilor un ton vesel;
- prezentăm mai întâi ideile care-l stimulează să acţioneze;
- profităm de înclinaţia lui spre risc şi îi oferim provocări în acest sens;
- pe parcursul discuţiilor scoatem în evidenţă personalităţile pe care le cunoaştem; este sensibil la aceasta, îl impresionează;
- îl complimentăm de câte ori avem ocazia; este sensibil la flatare;
- îl determinăm să gândească în perspectivă, la ceea ce ar putea realiza dacă face ce îi cerem;
- facem apel la sentimente şi emoţii.

● **Tipul 3** are următoarele trăsături:

- este dominant, energic, hotărât, îşi ocupă propriul spaţiu pe care şi-l apără;
- evită să-şi arate emoţiile şi sentimentele personale; ascunde ceea ce simte;
- are dorinţa de a iniţia, de a controla, de a conduce;
- se automotivează;
- este eficace, laborios, orientat către rezultate;
- îi plac obstacolele, preferă lucrurile dificile;
- îi place să-i dirijeze şi să-i coordoneze pe alţii;
- acţionează în direcţia concretizării lucrurilor;
- apreciază responsabilitatea;
- acordă prioritate execuţiei, contribuie la finalizarea unor acţiuni;
- nu-l interesează emoţiile şi sentimentele altora;
- adoră provocările;
- nu-i place să se poarte cu mănuşi, uneori mergând până la jignire;
- trece direct la subiect în luările de cuvânt;
- este deranjat de vorbăria partenerului;
- are un surplus de autoritate;
- îi place să arate cu degetul.

Mod de abordare:

- se prezintă argumentele în mod clar, explicit, precis, concis şi direct;
- se evită discuţiile cu caracter personal;
- se prezintă faptele în mod logic;

- se oferă alternative şi opţiuni, se prezintă fapte şi cifre privind şansele de succes sau valoarea opţiunilor;
- se evită criticile personale, ne rezumăm doar la fapte;
- se stimulează şi convinge prin menţionarea obiectivelor şi rezultatelor;
- se demonstrează utilitatea a tot ceea ce se propune;
- se menţionează cât mai des deplina încredere pe care o avem în partener;
- se evită "griul"; pentru asemenea persoane nu există decât "alb" sau "negru";
- după finalizarea negocierilor nu se vor prelungii discuţiile, ci se va lua un scurt rămas bun într-un mod amabil.

● **Tipul 4:**
- este calm, cooperant, încurajator;
- îi acceptă pe ceilalţi aşa cum sunt, nu încearcă să-i schimbe, acceptă diferenţele dintre persoane;
- este agreabil, deschis;
- caută să minimalizeze conflictele interpersonale;
- nu îi place riscul;
- este serviabil, apt să-i motiveze pe alţii;
- acceptă uşor să ajute;
- acceptă cu uşurinţă să intermedieze, chiar îi face plăcere;
- este delicat, dotat cu un profund simţ al loialităţii;
- oferă celorlalţi un sentiment de încredere.

Mod de abordare:
- la deschiderea tratativelor nu se trece direct la subiect ci trebuie "spartă gheaţa" cu un comentariu personal;
- se caută puncte comune de referinţă;
- se evită folosirea presiunilor, întrucât nu-i place riscul şi are nevoie de timp pentru a-şi asigura securitatea;
- problemele se prezintă calm, fără umbră de ameninţare;
- i se cere ori de câte ori este posibil părerea;
- se au în vedere încă de la început posibilele dezacorduri şi insatisfacţii ce pot apărea;
- în caz de dezacord se evită rănirea sentimentelor partenerului sau ofensele;
- se oferă garanţii pentru minimizarea riscurilor;
- se propun soluţii clare şi se oferă maximum de securitate;
- discuţiile trebuiesc purtate într-o atmosferă destinsă.

● **Tipul 5** are următoarele trăsături:
- acordă o atenţie exagerată riscurilor ce ar putea apărea;
- este foarte vigilent, îi este frică să nu fie păcălit, stă întotdeauna în gardă;
- îşi ia mereu măsuri suplimentare de precauţie;
- doreşte să aibă un control total asupra lucrurilor;
- este pesimist, vede dificultăţi în realizarea oricărei acţiuni, în orice alternativă;

- stă în permanentă stare de alertă şi tensiune;
- se pregăteşte sistematic şi în detaliu, nu lasă nimic la întâmplare, încearcă să surprindă toate aspectele, nu-i place să fie prins pe "picior greşit";
- este foarte punctual la întâlnire, uneori vine chiar mai devreme; îl deranjează lipsa de punctualitate a partenerului;
- în cadrul grupului are tendinţa de a-şi tempera coechipierii;
- în general este conservator, preferă căile bătătorite, îi este frică de nou.

Mod de abordare:

- se vor evita întârzierile; se va veni la întâlnire la ora stabilită;
- se vor face glume, se va practica un umor binevoitor, se vor duce tratativele într-o ambianţă relaxantă;
- se vor prezenta alternative mai pesimiste decât cele prevăzute de el pentru a-l ajuta să relativizeze situaţia;
- i se va arăta că se poate baza pe partener, i se va câştiga încrederea;
- se vor evita surprizele;
- se vor minimaliza riscurile;
- se vor evita subiectele penibile;
- se vor oferi dovezi practice prezentate în detaliu;
- i se va acorda suficient timp de gândire; nu i se forţează mâna să ia o hotărâre.

● **<u>Tipul 6</u>:**

- este uneori ironic;
- este rigid, inflexibil;
- este neîncrezător, tensionat, nu are încredere în nimeni şi în nimic;
- nu are simţul umorului;
- este foarte atent la ceea ce se petrece în jur, suspicios;
- nu îi place să rişte;
- analizează toate detaliile argumentaţiei partenerului, căutând în permanenţă dovezi că este păcălit;
- este uşor ofensabil şi când se simte ofensat este gata de represalii;
- este permanent preocupat de propriile probleme, nu-l interesează problemele partenerului;
- este rece, incapabil de emoţii pozitive;
- are deseori maniere supărătoare, uneori adoptând chiar o atitudine jignitoare.

Mod de abordare:

- se vor exprima clar şi direct intenţiile şi motivele;
- nu se vor utiliza ambiguităţile;
- nu se vor face abateri de la etichetă, protocol; se va acorda o grijă deosebită formulelor de curtoazie;
- nu va fi întrerupt când vorbeşte;
- i se vor face mici concesii, deoarece are nevoie de succese pentru a-şi menţine echilibrul, dar se va adopta o poziţie fermă pentru lucrurile esenţiale;
- se vor face referiri la legi, hotărâri, principii de drept, deoarece este fascinat de ce ţine de juridic şi de spiritul de dreptate;

- nu se vor lăsa puncte nelămurite, situaţii "în coadă de peşte"; acestea pot da naştere unor conflicte ulterioare;
- nu se va răspunde la atitudinile jignitoare ale partenerului, se va menţine calmul;
- în situaţie de conflict se va critica comportamentul şi nu persoana;
- se vor evita discuţiile politice, deoarece fiind pătimaş se poate crea o controversă inutilă.

● **Tipul 7** are următoarele caracteristici distincte:
- plăcerea de a fi în centrul atenţiei, de a capta privirile celorlalţi;
- ţinută provocatoare;
- exprimare într-un mod teatral;
- lipsă de interes pentru problemele de amănunt;
- un comportament surpriză cu schimbare permanentă de atitudine;
- emotivitate;
- manifestări zgomotoase în situaţii critice;
- utilizarea unei argumentaţii de tip emoţional şi nu raţional;
- se simte dezorientat în lipsa echipei care îl susţine;
- încearcă să se impună prin demonstraţii de forţă;
- îi place să fie ascultat, aprobat, lăudat.

Mod de abordare:
- se lasă să înţeleagă că a captat atenţia, dar nu i se încurajează excesele;
- tratarea cu indiferenţă a dramatizărilor şi exagerărilor;
- păstrarea calmului pe toată durata desfăşurării tratativelor;
- evitarea manifestărilor ironice;
- menţinerea unei anumite distanţe; discuţiile nu vor părăsi cadrul protocolar şi nu se va aborda un ton familiar;
- nu se va intra în detalii;
- nu trebuie să ne lăsăm impresionaţi de atitudinea în permanentă schimbare şi nici de elementul surpriză;
- evitarea intrării în capcana emoţionalului;
- nu trebuie să avem încredere în tentativele de seducţie ale partenerului;
- nu se întrerupe când ia cuvântul şi nu i se va permite să ne întrerupă când vorbim.

● **Tipul 8:**
- acordă o atenţie deosebită amănuntelor;
- este sclavul regulilor, procedurilor, normelor, legilor şi, în general, a problemelor de natură juridică;
- este perfecţionist, doreşte ca totul să iasă perfect;
- este insistent, încăpăţânat, uneori chiar îndărătnic;
- nu îşi exteriorizează emoţiile;
- este nehotărât în luarea deciziilor de teama de a nu greşi; cugetă foarte mult;
- analizează problema pe toate feţele;
- are tendinţa de a tergiversa lucrurile;
- este extrem de conştiincios şi scrupulos;

- expune argumentaţii ample, în detaliu, pentru orice poziţie pe care o susţine;
- este exigent atât faţă de sine cât şi faţă de alţii;
- este greu să-i câştigi încrederea, este suspicios;
- este ordonat;
- nu are simţul umorului, nu glumeşte şi nici nu-i plac glumele;
- nu-i place conversaţia de convenienţă, protocolară, de introducere;
- are rezistenţă mare la oboseală;
- este preponderent raţional.

Mod de abordare:

- se evită luarea prin surprindere;
- i se arată aprecierea asupra felului lui ordonat şi a rigorii de care dă dovadă;
- se discută calm, se păstrează o atmosferă calmă;
- se utilizează o argumentaţie preponderent raţională;
- i se câştigă încrederea prin punctualitate şi respectarea cuvântului dat;
- se prezintă problemele, cu menţionarea respectării normelor juridice;
- se evită ironiile şi glumele;
- se evită apelarea la emoţional;
- se evită protocolul exagerat, acordarea de daruri, încercarea de mituire.

● **Tipul 9** are următoarele trăsături distincte:

- şarm, comportare glumeaţă, eleganţă; creează o primă impresie puternică;
- utilizează fraze pompoase;
- îi place să vorbească despre experienţa sa, succesele şi realizările sale;
- plăcerea de a fi respectat, admirat, complimentat;
- uşurinţă în stabilirea noilor relaţii;
- consideră trebuinţele proprii ca prioritare faţă de ale celorlalţi;
- consideră normal să aibă anumite privilegii;
- este preocupat de înfăţişarea şi ţinuta sa;
- se simte bine în prezenţa persoanelor importante, îi place să vorbească despre personalităţile pe care le cunoaşte;
- ştie să jongleze cu emoţiile partenerilor, alternând seducţia sau linguşirea cu critica;
- nu are capacităţi empatice;
- este ambiţios;
- este invidios;
- nu respectă principiul reciprocităţii, nu răspunde la o concesie cu o concesie.

Mod de abordare:

- i se va arăta admiraţie, respect, va fi complimentat (tactica complimentării şi politeţii i se potriveşte cel mai bine);
- se va evita falsa linguşire întrucât poate face distincţie uşor între un compliment şi o linguşire;
- se vor respecta cu multă scrupulozitate convenienţele şi eticheta;
- se vor evita criticile aduse la adresa lui;
- în situaţie de conflict se va critica comportamentul şi nu persoana;

- se va păstra, pe cât posibil, discreţia asupra propriilor realizări, reuşite şi privilegii;
- se vor evita ofensele, jignirile;
- avându-se în vedere talentul său de a manipula, se vor evita capcanele partenerului;
- se va stabili clar graniţa până la care suntem dispuşi de a face concesii şi se va adopta o atitudine intransigentă faţă de depăşirea acesteia;
- se va evita acordarea de concesii gratuite; nu se va acorda niciodată prima concesie, ci doar se va răspunde la o concesie a acestuia.

● **Tipul 10**:
- este rezervat mai ales în privinţa noilor cunoştinţe;
- nu îşi exteriorizează sentimentele;
- este impasibil, greu de desluşit;
- pare indiferent la elogii sau critici;
- îi place să vorbească puţin;
- are putere mare de abstractizare şi generalizare;
- se bazează mai mult pe sine decât pe echipă;
- se menţine în zona protocolarului, nu-i place să se intre pe "teritoriul" său;
- are o argumentaţie preponderent raţională;
- este nepăsător la reacţiile partenerului;
- nu are simţul umorului.

Mod de abordare:
- păstrarea distanţei; nu se încearcă pătrunderea în zona intimă a partenerului;
- prezentarea situaţiei în puţine cuvinte, fără multă vorbărie;
- durata tratativelor trebuie să fie scurtă;
- utilizarea unei argumentaţii de tip raţional şi evitarea apelării la emoţional;
- neutilizarea mijloacelor de persuasiune;
- adoptarea unui ton serios, evitarea glumelor.

● **Tipul 11** are următoarele trăsături distincte:
- este nerăbdător, grăbit, în continuă luptă cu timpul;
- este preocupat de exactitate, îi place punctualitatea;
- pune întrebări dar nu aşteaptă răspunsul la ele;
- întrerupe discuţia şi uneori sfârşeşte fraza începută de partener;
- nu îi place să fie contrazis, în această situaţie argumentează până la renunţarea la poziţia adoptată de către partener;
- se enervează repede, fapt vizibil chiar şi atunci când se stăpâneşte;
- este ambiţios, îi place să fie tot timpul în câştig;
- pune suflet în tot ce face, orice eveniment este o provocare;
- vrea să ţină totul sub control;
- este combativ în discuţie;
- are un caracter conflictual.

Mod de abordare:
- se va acorda o atenţie deosebită punctualităţii;
- i se arată că se poate bizui pe noi;

- se va susţine propriul punct de vedere cu aceeaşi îndârjire ca cea folosită de partener pentru a-l susţine pe al său;
- prezentarea argumentelor se va face pe un ton calm, chiar rigid;
- va fi privit drept în faţă şi se va adopta o atitudine fermă;
- se va minimaliza importanţa obiectivelor puse în discuţie;
- se vor utiliza glumele, va fi ajutat să se destindă; se poate utiliza tactica clubului de golf;
- se va încerca impunerea punctului nostru de vedere în momentele când este destins şi nu în momentele de încordare;
- nu se vor dramatiza conflictele;
- se va evita capcana competiţiilor inutile în negocierea obiectivelor minore;
- nu se vor lua în seamă accesele de furie sau mânia;
- nu va fi lăsat să-şi impună ritmul, va fi temperat.

● **Tipul 12**:
- are un aer serios; râde foarte puţin, pare mai mult trist;
- are o expresie obosită;
- este pesimist, percepe toate posibilele bariere în calea realizării obiectivelor;
- este foarte scrupulos;
- nu îi face plăcere să negocieze într-o atmosferă specifică tacticii clubului de golf, preferând austeritatea unei săli de şedinţe sau a unui birou;
- nu îl impresionează, chiar îl deranjează protocolul;
- este preocupat să facă totul bine, este conştiincios;
- îi este teamă că nu este la înălţimea dorită, că nu va face faţă situaţiei.

Mod de abordare:
- i se va atrage atenţia prin întrebări, asupra laturii pozitive a situaţiilor prezentate;
- se vor evita contrazicerile făţişe;
- se va face apel la propria lui experienţă, argumentând cu exemple din activitatea lui;
- i se vor face complimente, i se va arăta consideraţie;
- elogiile utilizate trebuie să fie extrem de precise şi centrate pe un anumit comportament şi nu referitoare în general la persoana lui;
- nu i se vor face reproşuri de ordin personal;
- se va evita desfăşurarea negocierilor pe un ton foarte sever, preferându-se abordare unui ton vesel.

● **Tipul 13** are următoarele trăsături distincte:
- este foarte sociabil;
- are o pronunţată lipsă de încredere în sine, simte nevoia unei echipe care să-l sprijine;
- este ezitant, nehotărât, cere frecvent sfatul altor persoane;
- nu îi place să ia decizii, mai ales dacă trebuie să le ia singur;
- este conciliant, flexibil;
- îi place să-şi facă relaţii, este tipul “colecţionarului” de relaţii;
- nu are iniţiativă, preferă să-i urmeze pe ceilalţi;
- de multe ori lasă pe alţi să ia deciziile importante în numele său;

- spune foarte rar NU;
- este extrem de afectat când este criticat sau dezaprobat;
- rupturile îl tulbură profund.

Mod de abordare:

- i se vor lăuda iniţiativele;
- i se vor minimaliza nerealizările;
- se va asculta mai întâi punctul său de vedere, apoi i se va argumenta punctul nostru de vedere;
- i se poate cere deschis orice concesie, indiferent cât de mare; se poate stărui în a fi acordată;
- se va încerca izolarea lui de echipa care îl susţine;
- va fi pus în situaţia de a lua singur decizii;
- i se va cere sfatul ori de câte ori se iveşte ocazia;
- nu i se vor aduce critici făţişe;
- i se vor da sfaturi ori de câte ori le cere şi se vor argumenta.

● **Tipul 14:**

- nu ţine cont de opiniile celorlalţi;
- critică orice argument, face obiecţii din spirit de contrazicere sau pentru pedepsirea partenerului;
- tărăgănează lucrurile ori de câte ori are ocazia;
- se plânge că nu a fost înţeles;
- nu acceptă părerile celorlalţi nici atunci când este evident că nu are dreptate;
- încearcă să-şi enerveze partenerul, acest lucru chiar îi face plăcere;
- uneori are excese de timiditate.

Mod de abordare:

- cu amabilitate;
- i se arată că i se înţelege atât punctul de vedere cât şi jocul;
- i se cere părerea ori de câte ori se iveşte ocazia;
- este încurajat să-şi exprime direct dezacordul;
- i se atrage atenţia când încalcă convenienţele;
- îl lăsăm să înţeleagă că i s-a recepţionat opoziţia, chiar dacă nu suntem de acord cu ea;
- se evită antrenarea în jocul represaliilor;
- se evită critica autoritară sau gen părintească.

● **Tipul 15** are următoarele caracteristici distincte:

- teamă puternică faţă de orice situaţie în care există un anume risc, fapt care îl determină să le evite ori de câte ori apar;
- nu-i plac divergenţele, evită confruntările directe;
- este suspicios în faţa oricărei persoane necunoscute;
- îl deranjează criticile şi ironiile, este susceptibil;
- se fereşte de situaţiile în care ar putea deveni ridicol sau care îi lasă impresia că ar fi ridicol;
- nu se apropie de partener, rămâne la distanţa protocolară;
- îi este teamă de eşec;
- are deseori excese de timiditate;
- înţelegere deficitară faţă de propriul grup.

Mod de abordare:

- problemele se expun treptat, gradual, nu dintr-o dată; este oportună tactica feliei de salam;
- în situaţia în care nu ne cunoaşte trebuie să fie lăsat să se obişnuiască progresiv cu noi;
- i se va arăta interes, va fi lăsat să înţeleagă că ne interesează părerea sa;
- dacă dorim să facem o obiecţie vom începe prin a-l elogia;
- nu se va acţiona prin atac la persoană, ci se va lua în discuţie numai o anumită problemă;
- i se va câştiga treptat încrederea, arătându-i că sprijinul acordat este constant;
- discuţiile vor fi purtate pe un ton calm;
- se vor evita ironiile;
- i se va solicita găsirea unor soluţii de ieşire din impas.

● **Tipul 16** are următoarele trăsături:

- lipsă de respect faţă de regulile, convenienţele şi legile din societate;
- este impulsiv;
- are un simţ redus al culpabilităţii chiar şi atunci când face gafe sau mai rău, când face vreun lucru neconform cu etica;
- este inconsecvent;
- lipsă de coeziune şi de loialitate faţă de propriul grup;
- consideră că totul i se cuvine;
- înclinaţie spre risc;
- umor şi uşurinţă în stabilirea contactelor, chiar cu persoane necunoscute;
- înclinaţie spre aventură.

Pe cât posibil se va evita stabilirea unor relaţii de afaceri cu aceştia. In cazul în care acest lucru este necesar, propunem următorul ***mod de abordare:***

- se va stabili o relaţie strict protocolară, nu se vor stabili relaţii amicale;
- vom sta permanent în gardă pentru a nu fi păcăliţi;
- se pot aplica tactici mai dure, inclusiv mituirea; se pot utiliza mijloace de persuasiune mai puţin subtile;
- se va păstra în timpul desfăşurării discuţiei calmul şi luciditatea;
- nu se va lua în seamă nici o ameninţare;
- nu se vor face dezvinovăţiri la acuzele partenerului;
- în caz de apariţie a conflictului se aplică tactica time out-ului;
- se va vorbi mai rar decât partenerul;
- i se pot aduce critici directe şi dure;
- se vor emite propuneri condiţionate; partenerul va fi presat să accepte regula reciprocităţii;
- ori de câte ori se iveşte prilejul potrivit se va afirma că cele două principii în baza cărora se acceptă o soluţie sunt avantajul reciproc şi schimbul.

● **Tipul 17** se caracterizează prin:

- dorinţa de a fi bine pentru toţi;
- corectitudine, dorinţa ca lucrurile să fie bune şi corecte;

- lipsă de prejudecăţi; este o persoană deschisă;
- modestie;
- o perspectivă largă asupra lucrurilor;
- caracter săritor;
- interes mai mult pentru valori decât pentru fapte;
- intuiţie, se bazează pe instinct;
- recunoaşte că oamenii gândesc diferit şi în acelaşi timp consideră că toate diferenţele pot fi soluţionate.

Mod de abordare:

- se discută deschis, direct;
- i se vor recunoaşte meritele;
- se va răspunde la corectitudine prin corectitudine, la bunăvoinţă prin bunăvoinţă;
- se va evita dezamăgirea partenerului.

In general, acest tip este partenerul ideal într-o negociere.

● **Tipul 18** are următoarele trăsături distincte:

- este realist, vede viaţa aşa cum este;
- nu are intuiţie şi nu se bazează pe instinct;
- este rigid în gândire, acceptă greu altă părere decât a sa;
- este prompt în exprimarea opiniilor;
- se manifestă direct, fără multe ocolişuri;
- este încăpăţânat;
- îi place să deţină controlul;
- are tendinţa de a simplifica lucrurile;
- este nerăbdător şi intolerant cu ceilalţi.

Mod de abordare:

- argumentaţia trebuie să aibă ca punct de plecare ideile lui; se poate aplica cu succes tactica parafrazării;
- nu se vor prelungi inutil discuţiile;
- se va evita complicarea lucrurilor, se va renunţa la detalii;
- se vor sublinia avantajele pe care le are, încercând în acelaşi timp concluzionarea etapei (rundei) respective.

● **Tipul 19**:

- este sceptic;
- îi place conflictul şi se bucură când apare;
- este încântat când lansează o idee nouă, când provoacă o situaţie la care partenerul nu se aşteaptă, care să-l surprindă pe acesta;
- utilizează în mod constant speculaţiile;
- are simţul umorului.

Mod de abordare:

- în relaţiile cu acesta se va păstra calmul;
- apelarea ori de câte ori este posibil la glume;
- se va minimaliza valoarea ideilor lansate;
- partenerul nu trebuie să vadă surprinderea noastră în anumite situaţii;
- se evită pe cât posibil conflictele deoarece acestea ne situează pe un teren cunoscut lui;

- se subliniază avantajele principale şi se forţează finalizarea.

● **Tipul 20** se caracterizează prin:
- simţ practic deosebit;
- nerăbdare;
- interes redus pentru o relaţie pe termen lung, preferând avantajul imediat;
- preferă să dea "tunuri";
- flexibilitate şi rapiditate în gândire;
- entuziasm;
- spirit competitiv; îi place să se ia la întrecere cu partenerul.

Mod de abordare:
- nu se va "face teorie", se vor prezenta numai laturile practice ale problemei;
- se va profita de nerăbdarea lui şi, datorită faptului că se ajunge mai greu la înţelegere cu acesta, îl vom determina să facă concesii şi compromisuri;
- se va apela ori de câte ori este posibil în argumentaţie la exemple din experienţa lui personală;
- i se vor aduce laude;
- i se vor prezenta avantajele imediate ale afacerii;
- i se va provoca spiritul de competiţie (se va preciza că problema în discuţie nu are soluţie);
- ne vom feri de posibilele "tunuri".

12. CONSIDERENTE PSIHOLOGICE ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Desfăşurarea negocierilor pune în evidenţă necesitatea cunoaşterii oamenilor, proces ce vizează în permanenţă scopuri practice. Aceasta se poate realiza prin apelarea la psihologie.

Oamenii nu sunt identici, fiecare are o anumită personalitate.

Negociatorul trebuie să fie înzestrat cu acea calitate care să-i permită definirea personalităţii psihologice a partenerului de tratative. Se va face distincţie între următoarele tipuri de personalităţi:

- *tipul activ,* caracterizat prin exuberanţă, optimism, emotivitate, dorinţă de realizări imediate, inteligenţă, imprudenţă;
- *tipul pasionat*, caracterizat prin nerăbdare, independenţă, spirit de dominare, insistenţă unilaterală, uneori altruism;

- *tipul realist,* caracterizat prin stabilitate psihică, calm; este uşor adaptabil la condiţii diverse;
- *tipul nervos,* caracterizat prin susceptibilitate, instabilitate, mobilitate în gândire, promptitudine; este tipul doritor de schimbare;
- *tipul sentimental,* caracterizat prin sensibilitate mare, sociabilitate, timiditate, cinste, stabilitate;
- *tipul apatic,* caracterizat prin nerezistenţă la efort fizic şi psihic, tendinţă spre însingurare şi linişte, inactivitate, neinsistenţă;
- *tipul flegmatic,* caracterizat prin răceală, calm, bravură, neinfluenţabilitate, stabilitate psihică;
- *tipul nonşalant,* caracterizat prin calm, indiferenţă, neglijenţă, stabilitate psihică; este tipul potrivit pentru situaţii de criză.

12.1. ANALIZA TRANZACŢIONALĂ

In vederea explicitării personalităţii umane, a înţelegerii structurii psihice şi a reacţiilor comportamentale se poate recurge la analiza tranzacţională.

Analiza tranzacţională a fost fondată în jurul anului 1950, de către Eric Berne. Ea constă în analizarea comportamentelor, atitudinilor, exprimărilor şi reacţiilor psihice şi emoţionale prin intermediul grilelor analitice. Analiza tranzacţională creează tehnici şi instrumente care pot ameliora capacitatea de comunicare intra şi interumană.

Analiza tranzacţională operează cu concepte şi noţiuni cheie, care o diferenţiază de alte sisteme psihologice, printre care amintim:

- stările eului sau stările de spirit;
- stroke-ul;
- tranzacţia;
- simbioza;
- poziţiile de viaţă.

12.1.1. STĂRILE EULUI

Stările eului sunt sisteme de gândire, de emoţii, de comportament, care devin maniera noastră concretă de a exprima un anumit aspect al personalităţii noastre la un anumit moment dat, într-un context dat şi care sunt legate de diferite etape ale dezvoltării individului sau grupului.

Acest concept se referă la diviziunea personalităţii unui individ în trei părţi fundamentale distincte - Părinte, Adult şi Copil - fiecare parte funcţionând independent de celelalte.

In oricare om se regăsesc aceste elemente în proporţii diferite, personalitatea umană trecând prin fiecare din cele trei stări ale eului său.

Starea Părinte (P) se referă la gândirea, emoţiile şi comportamentul pe care orice individ le-a învăţat din surse exterioare propriei personalităţi (de la părinţi,

profesori, fraţi mai mari, eroi literari, modele sociale, şefi sau orice altă persoană ce a intervenit în educarea şi formarea sa).

Starea de spirit Părinte se subdivide în raport cu funcţiile comportamentale în relaţiile cu ceilalţi, în următoarele componente: Părintele Normativ (Critic) şi Părintele Grijuliu.

Părintele Normativ reprezintă starea eului care dirijează, critică, ordonă, sancţionează, permite sau interzice. Ea transmite elementele propriei structuri. Se manifestă prin atitudini reci, de constrângere, dominatoare.

Părintele Grijuliu reprezintă starea eului care ocroteşte, ajută, susţine, arată sensibilitate faţă de ceilalţi, încurajează, mângâie, îngrijeşte, compătimeşte etc. Se manifestă prin gesturi primitoare şi de deschidere, liniştitoare, calde, iubitoare, protectoare.

Starea Adult (A) se referă la cunoaşterea şi evaluarea realistă, lucidă, obiectivă a realităţii. Adultul primeşte, înregistrează şi utilizează informaţii de toate provenienţele, din mediul ambiant, din experienţele acumulate. Este dimensiunea cerebrală, raţională şi logică a individului prin care se pun întrebări, se abstractizează, se analizează, se generalizează.

Starea Copil (C) se referă la simţuri, la imaginaţie, visuri, dorinţe, temeri, jocuri, curiozităţi etc. Copilul este rezerva de energie vitală, emoţie, sentiment şi creativitate a individului. Comportamentul Copil explică înclinaţia individului de a acţiona conform dorinţelor şi plăcerilor sale precum şi tendinţa de a se feri de lucruri sau fapte care, în anumite circumstanţe, au creat neplăceri.

Sunt mai multe forme distincte de manifestare a stării de spirit Copil: Copilul Liber (Spontan), Copilul Adaptat Obedient, Copilul Adaptat Rebel, Copilul Creativ.

Starea de spirit *Copil Liber* se caracterizează prin reacţii spontane, directe, sincere, entuziaste, fără reţineri sau ipocrizie. Limbajul este voluntar şi exclamativ, privirea vie, vocea energică. Starea de spirit a Copilului Liber ţine foarte puţin cont de constrângerile mediului social în care trăieşte. Îi place să se amuze, se exteriorizează fără a se jena de reacţiile anturajului, nu manifestă inhibiţii sau temeri.

Starea de spirit *Copil Adaptat Obedient (Supus)* se caracterizează prin supunere, ascultare, dorinţa de a intra în graţiile celor mari. Ţine cont întotdeauna de părerile altora, respectă normele, este rezervat. Are o atitudine ezitantă, oscilantă, este timid şi manifestă un respect excesiv pentru ceilalţi, fapt ce generează raporturi de inferioritate. Este adaptabil dar lipsit de prestanţă, autoritate, importanţă.

Starea de spirit *Copil Adaptat Rebel* se caracterizează prin reacţii împotriva normelor impuse propriei persoane. Face tot ce este interzis, şocant, trăznit pentru a ieşi din anonimat, a atrage atenţia asupra sa. Îi place să fie obraznic, să ridice vocea, să fie ironic sau chiar grosolan.

Starea de spirit *Copil Creativ* se caracterizează prin preocuparea de a-şi primi răspunsurile care să-i confirme intuiţiile sau presupunerile; este un stimulator al creativităţii. Copilul Creativ este însă superficial şi întreţine situaţii ipotetice, creând o atmosferă de mister. Se bazează pe imaginaţie şi intuiţie, este absorbit de propriile vise.

12.1.2. STROKE – UL

Stroke-ul reprezintă orice manifestare prin care fiinţele umane îşi recunosc existenţa şi îşi acordă o anumită valoare pozitivă sau negativă. Oamenii îşi transmit reciproc semne de recunoaştere, stimuli psihici care provoacă sentimentul că există unul pentru celălalt. Stroke-ul reprezintă orice indiciu de recunoaştere şi valorizare.

Comunicarea prin stroke-uri conduce la transferarea energiei şi căldurii umane. Ea poate fi realizată prin orice stimul fizic, psihologic sau social. Poate fi vorba de o privire, un zâmbet, un salut, un compliment, o atingere, o mângâiere, un sărut, o critică sau o înjurătură.

Lipsa stroke-ului poate avea consecinţe grave. Privarea cuiva de recunoaştere ia forma unei sancţiuni dure.

Pentru a-şi menţine echilibrul fizic şi mental oamenii au nevoie să primească şi să transmită strokes, să comunice unii cu alţii.

12.1.3. TRANZACŢIA

Tranzacţia este unitatea de bază a relaţiilor umane. Ea este o formă de schimb social între două sau mai multe persoane.

Cum stările de spirit diferă atât între ele cât şi de la o persoană la alta, pentru a stăpâni tranzacţia este important de a identifica ce stare de spirit este activă în momentul schimbului pentru fiecare persoană.

In orice tranzacţie sunt transmise concomitent două tipuri de informaţii:

- informaţii referitoare la conţinutul mesajului;
- informaţii privind relaţia existentă între persoane.

Principalele tipuri de tranzacţii uzuale sunt:

- tranzacţia simplă;
- tranzacţia dublă sau ascunsă;
- tranzacţia unghiulară sau tangenţială.

- **Tranzacţia simplă** are loc atunci când un partener propune o anumită formă de comunicare (stimul), iar celălalt partener reacţionează (răspuns).

Tranzacţia simplă poate fi paralelă sau încrucişată.

Tranzacţia paralelă apare în cazul în care o stare de spirit care stă la originea tranzacţiei solicită alteia să răspundă la aceasta; sunt vizate numai două stări, iar neprevăzutul este exclus (P⇔C, P⇔P, A⇔A, C⇔C, P⇔A, A⇔P, A⇔C, C⇔P,C⇔A).

O tranzacţie paralelă are întotdeauna ceva previzibil şi nu incomodează pe nici unul dintre parteneri.

Tranzacţia încrucişată apare atunci când un individ pentru care presupunem o anumită stare de spirit nu răspunde în funcţie de aceasta, ci furnizează interlocutorului un răspuns neaşteptat. In cadrul tranzacţiei încrucişate vectorii tranzacţionali nu rămân paraleli (ex.: stimul: A→A, răspuns: P→C).

Când partenerul "încrucişează" tranzacţia el rupe firul şi fluenţa conversaţiei. Se impune astfel cu necesitate ca unul dintre parteneri, sau amândoi să-şi schimbe starea de spirit pentru restaurarea comunicării fluente, complementare.

- **Tranzacţia dublă (ascunsă)** se desfăşoară la mai multe niveluri şi pune în joc mai multe stări de spirit în cazul fiecăruia dintre parteneri.

Ea se desfăşoară în general la un nivel aparent sau social, în mod explicit şi observabil şi la un nivel ascuns sau psihologic, în mod implicit, nonverbal.

Comportamentul care rezultă dintr-o tranzacţie dublă este determinat la nivelul psihologic al comunicării şi nu la nivelul social al acesteia. Ceea ce se întâmplă în realitate este întotdeauna rezultatul mesajului ascuns.

- **Tranzacţia unghiulară sau tangenţială** are loc atunci când unul dintre parteneri ignoră ceea ce spune celălalt şi schimbă subit subiectul.

12.1.4. SIMBIOZA

Intre două persoane se poate stabili o relaţie de autonomie în cazul în care cele două persoane sunt independente una faţă de cealaltă sau de simbioză atunci când ele sunt fundamental dependente una de cealaltă şi acţionează ca una şi aceeaşi persoană.

In relaţia de simbioză fiecărui individ, considerat separat, îi lipsesc una sau două stări ale eului, iar în comun le exercită pe toate trei unul prin celălalt. Când partenerii lipsiţi de independenţă şi autonomie sunt complementari ei tind să menţină o relaţie simbiotică dintre ei.

Simbioza însă, este o relaţie de echilibru instabil, fiind necesară compensarea ei prin contrasimbioză şi prin canalele simbiotice.

Contrasimbioza este cea care echilibrează simbioza prin aceea că, într-o anumită acţiune partenerii se completează într-un anume fel, dar în altă acţiune completarea se face practic în oglindă. Canalele simbiotice au rolul de a transmite perturbaţiile şi amortizarea perturbaţiilor într-o relaţie de simbioză. Probleme particulare pot apărea la capetele canalelor simbiotice, caz în care intervin aspecte precum devalorizarea şi supraevaluarea.

Orice devalorizare sau supraevaluare se exprimă sub forma unor tranzacţii încrucişate şi poate conduce la neimplicare sau la pasivitate.

Neimplicarea apare atunci când unul dintre parteneri:

- nu cunoaşte faptele;
- cunoaşte faptele, dar nu conştientizează problema;
- cunoaşte faptele, conştientizează problema, dar nu cunoaşte soluţia problemei;
- deşi cunoaşte soluţia problemei nu are aptitudinile necesare pentru a o pune în practică.

Formele de neimplicare duc, în mod firesc, la pasivitate. Formele de *pasivitate* sunt:

- agitaţia - este o formă de pasivitate care se ascunde în spatele unor griji inutile şi a unor eforturi sterile;
- absenţa - poate fi directă (fizică) sau indirectă (mintală);
- incapacitatea - este recunoaşterea neimplicării în mod direct sau prin punerea în funcţiune a diverselor mecanisme de apărare;
- supraadaptarea - este o formă de neimplicare, de pasivitate mascată ca urmare a excesului şi exagerării;
- violenţa - este un refuz reflex de a înţelege şi de a se implica în mod raţional; este o manieră de a nu acţiona adecvat.

12.1.5. POZIŢIILE DE VIAŢĂ

De câte ori se atribuie o anumită valoare unei persoane, se face acest lucru prin poziţionarea relativă a acesteia faţă de altă persoană sau faţă de noi înşine.

In acest sens, se foloseşte conceptul de poziţie de viaţă. De regulă, poziţionarea implică două persoane EU şi TU. Fiecare persoană trăieşte patru roluri, adică patru poziţii fundamentale, respectiv modalităţi de a vedea relaţiile dintre el şi alte persoane.

Aceste poziţii sunt:

- EU+/TU+ (OK/OK);
- EU+/TU- (OK/NonOK);
- EU-/TU+ (NonOK/OK);
- EU-/TU- (NonOK/NonOK).

- **Poziţia EU+/TU+ (OK/OK)** este situaţia cea mai favorabilă în care ambii indivizi au încredere în propriile capacităţi, sunt corecţi cu ei înşişi şi între ei există o dispoziţie psihică sănătoasă, optimistă, pozitivă.

- **Poziţia EU+/TU- (OK/NonOK)** este acea poziţie în care eu sunt satisfăcut de capacităţile mele, dar nu accept partenerul, îl detest, îl devalorizez. Este o poziţie arogantă, susceptibilă la critici, agresivă.

- **Poziţia EU-/TU+ (NonOK/OK)** este o poziţie depresivă ce se caracterizează prin denigrarea eului şi pierderea încrederii în sine.

- **Poziţia EU-/TU- (NonOK/NonOK)** este poziţia cea mai tristă, de abandonare a luptei, de resemnare. Ea ilustrează o stare psihică de deriziune (luare în râs, derâdere) totală.

12.2. PROGRAMAREA NEUROLINGVISTICĂ

Programarea neurolingvistică relevă faptul că fiecare persoană traduce în practică nişte programe comportamentale în vederea atingerii obiectivelor sale şi a soluţionării diverselor probleme cu care se confruntă.

Fiecare persoană percepe şi interpretează realitatea conform modului său de a gândi, conform propriilor comportamente şi a stărilor interne pe care le trăieşte. Cu ajutorul limbajului individul poate structura experienţa sa trăită sau imaginată şi poate reflecta propria manieră de a gândi şi percepe evenimentele.

Programarea neurolingvistică permite evaluarea la un moment dat a comportamentului unui individ asupra interlocutorului său, precum şi modificarea acestui comportament în vederea realizării obiectivelor sale.

Prin utilizarea tehnicilor programării neurolingvistice se modifică propriul comportament, în vederea influenţării decisive a comportamentului partenerului.

Etapele utilizării tehnicilor neurolingvistice sunt:

- recepţia şi selectarea informaţiilor;
- intervenţia;
- verificarea rezultatelor şi concluzionarea.

- **Recepţia şi selectarea informaţiilor** din mediul ambiant se realizează prin prisma filtrării acestora în mod diferit, de persoane diferite, într-un anume context, în mod diferit de alte contexte. Reacţiile diferitelor persoane la stimulii proveniţi din mediul ambiant sunt generate şi dimensionate în funcţie de sistemul predominant de percepţie şi de reprezentare senzorială pe care îl deţine fiecare din ele.

- **Intervenţia** constă în stabilirea unui contact pozitiv cu interlocutorul pentru a ajunge la rezultatele dorite. Definirea cât mai clară a ceea ce vrem şi ceea ce suntem dispuşi a oferii face să crească şansele de realizare a obiectivelor. Pornind de la cunoaşterea a CE dorim să realizăm şi DE CE o facem, tendinţa generală este de a cunoaşte CUM să facem.

- **Verificarea rezultatelor şi concluzionarea** impune adaptarea şi modificarea propriului comportament. Dacă nu suntem capabili de a ne adapta la relaţia interpersonală impusă de interlocutor, nu vom fi capabili să stabilim un raport optim cu acesta.

12.4. FEREASTRA LUI JOHARII LA NIVELUL NEGOCIATORULUI (MODELUL CUNOAŞTERII RECIPROCE)

In vederea realizării cu succes a unei negocieri, este de o importanţi majoră pentru cel care negociază să aibă clar definite cât mai multe aspecte legate de propria persoană, de EUL său, atât în mod absolut, cât şi relativ faţă de partener – ALTER.

Fiecare individ are o proprie identitate care-l deosebeşte de mulţimea celorlalţi indivizi din societate. Un factor determinant în alcătuirea diferenţelor individuale, al specificităţii fiecărui EGO, este reacţia minţii umane la atitudinea

celorlalţi. Deci, cunoaşterea de sine se face în raport cu ceilalţi, cu ceea ce cunosc şi cred ei, în raport cu modul în care EGO răspunde atitudinilor interiorizate sau exteriorizate ale lui ALTER, precum şi de judecăţile lui ALTER pe care EGO şi le asumă.

Aşa cum arătat într-o broşură precedentă, fereastra lui Joharii este compusă din patru compartimente:

- *sinele dezvăluit*, care reprezintă toate comportamentele, sentimentele, motivele şi evenimentele cunoscute atât de EGO cât şi de ALTER;
- *sinele ascuns*, reprezintă comportamentele, sentimentele, motivele şi evenimentele cunoscute de EGO, dar necunoscute de ALTER;
- *sinele orb* cuprinde comportamentele, sentimentele, motivele şi evenimentele cunoscute de ALTER, dar care sunt necunoscute de EGO;
- *sinele necunoscut* cuprinde comportamentele, sentimentele, motivele şi evenimentele necunoscute nici de EGO şi nici de ALTER.

In cadrul sinelui dezvăluit sunt trei categorii de informaţii:

- informaţii care-l favorizează pe EGO, motiv pentru care acesta doreşte să fie cunoscute şi de ALTER şi face tot posibilul ca acesta să le afle;
- informaţii care nu-l favorizează pe EGO, dar prin diferite mijloace au ajuns să fie cunoscute de ALTER; în această situaţie EGO ştiind că ALTER ştie ceea ce el nu voia să fie dezvăluit va face tot posibilul să găsească soluţii în vederea reducerii inconvenientelor cauzate de această cunoaştere;
- informaţii favorabile sau nefavorabile cunoscute atât de EGO cât şi de ALTER, dar fie unul, fie chiar ambii parteneri nu sunt conştienţi că cealaltă parte este informată, cunoaşte acele informaţii; ne aflăm în faţa unei conştientizări paralele, caz în care nu există o includere suficientă a cunoaşterii unuia în cunoaşterea celuilalt.

In situaţia conştientizării paralele poate apare situaţia în care ALTER cunoaşte anumite informaţii cunoscute de EGO, dar pe care EGO nu realizează că ALTER le cunoaşte. In această situaţie ALTER va considera că EGO ascunde ceva şi devine suspicios.

Informaţiile deţinute în cadranul ascuns (din fereastra lui Joharii) sunt secrete ale lui EGO pe care acesta din diferite motive nu doreşte să le desconspire. In situaţia în care ALTER le descoperă cu ştirea lui EGO, se transformă în sine dezvăluit, iar dacă se descoperă fără ştirea lui EGO, sunt surse de alimentare a conştientizării paralele.

Informaţiile din cadranul orb (din fereastra lui Joharii) sunt cele mai periculoase pentru EGO. Ele constituie o armă în mâna lui ALTER, care îl ajută în conducerea relaţiilor lui cu EGO.

Cadranul necunoscut (din fereastra lui Joharii) prezintă mai multe dezavantaje pentru EGO. Acest cadran conţine elemente favorabile lui EGO care, dacă acesta le-ar descoperii ar putea să le transforme în sine dezvăluit. Dacă informaţiile sunt de natură nefavorabilă sau dacă dintr-un anume motiv trebuie ţinute secrete, acestea se vor localiza în cadranul ascuns. Deci, în situaţia în care

informaţiile din cadranul necunoscut sunt descoperite de EGO, stă la latitudinea acestuia să le încadreze acolo unde crede de cuviinţă. Nedescoperirea lor de către EGO creează, pe de o parte, inconvenientul că acesta nu le poate utiliza şi pe de altă parte constituie un pericol potenţial să poată fi descoperite de ALTER şi încadrate în cadranul orb.

BIBLIOGRAFIE

1	***	Dicţionar explicativ al limbii române. - Editura Univers Enciclopedic, 1996
2	***	The Concise Oxford Dictionary. - OUP,1985
3	***	Petit Larousse. Larousse, 1988
4	***	Littre le dictionnaire de la langue francaise. - Prietenii Cărţii, 1994
5	Popescu,D	Conducerea afacerilor. - Editura Scripta, 1998
6	Ionescu,Gh	Cultura afacerilor. Modelul american. – Editura Economică, 1997
7	Moldoveanu,M; Dobrescu,Em	Ştiinţa afacerilor. – Editura Expert, 1995
8	Mc.Carmack,M	Les secrets du succes en affaires. – Marabout, 1989
9	Mihuleac,E	Bazele managementului. – Editura Ronifel, 1993
10	Popper,L; Sofronie,C	Negocierea afacerilor. – CFP, 1997
11	Prutianu,ŞT	Negocierea şi analiza tranzacţională. – Editura Sagittarius, 1996
12	Goodman,N	Introducere în sociologie. – Editura Lider, 1997
13	Chazas,M ş.a.	Force de vente – Communication et negociation. – Foucher, 1989
14	Baldrige,L	Codul manierelor în afaceri. – Editura Ştiinţifică şi Tehnică, 1993
15	Bărbulescu,C ş.a.	Economia şi gestiunea întreprinderii. – Editura Economică, 1995
16	Hill,E; O'Sullivan,T	Marketing. – Editura Antet, 1997
17	Kotler,Philip	Managementul marketingului. – Editura Teora, 1997
18	Kotler,Philip; ş.a.	Principiile marketingului. – Editura Teora, 1998
19	Popper,L	Piaţa în amonte, piaţa în aval. – CFP, 1997
20	Băşanu,Gh; Pricop,M	Managementul aprovizionării şi desfacerii. – Editura Economică, 1996
21	Dedu,V	Managementul bancar. – Editura Mandan,1997
22	Ionescu,L,C	Băncile şi operaţiunile bancare. – Editura Economică, 1996
23	Popper,L	Bani, plăţi, bănci. – CFP, 1997
24	Walker,Beth Ann	New perspectives for self-researsch. – AMC, 1992
25	Petrescu,I	Management. – Holding reporter, 1991
26	Manolescu,Gh	Management financiar. – Editura Economică, 1995
27	Popper,L	Etapele relaţiilor de afaceri. – CFP, 1999
28	Mihăilă,N	Matematici speciale aplicate în economie. – ASE, 1976
29	Popa,I	Tranzacţii comerciale internaţionale. – Editura Economică, 1997
30	Ceauşu,I	Memorator managerial 1995. – ATTR, 1995
31	Ceauşu,I	Agenda managerului. – ATTR, 1995

32	Prutianu,Şt	Comunicarea şi negocierea în afaceri. – Editura Polirom, 1998
33	Hiltrop,J,M; Udalli,S	Arta negocierii. – Editura Teora, 1998
34	Sauni,Hassan	Manipularea în negocieri. – Editura Naţional, 1998
35	Kennedz,Gavin	Negocierea perfectă. – Editura Naţional, 1998
36	Popper,L	Gestiunea unităţilor şi subunităţilor economice. – CFP, 1997
37	Kaufmann,A	Metode şi modele ale cercetării operaţionale. – Editura Ştiinţifică, 1967
38	Puiu,Al	Tehnici de negociere, contractare şi derulare în afacerile economice internaţionale. – Tribuna Economică, 1997
39	Androşiu,M; ş.a.	Metode de decizii multicriteriale. – Editura Tehnică, 1986
40	Boldur,Gh	Fundamentarea complexă a procesului decizional economic. – Editura Ştiinţifică, 1973
41	Popper,L	Pregătirea negocierilor. – CFP, 1999
42	Cârlan,M	Probleme de optim în ingineria sistemelor tehnice. – Editura Academiei Române, 1994
43	Şofran,E; ş.a.	Sisteme de control fuzzy. – Editura ALL, 1998
44	Valeşencu,C	Regulatoare fuzzy. – EUROBIT, 1997
45	Murgan,A,T	Principiile teoriei informaţiei şi a comunicaţiilor. Editura Academiei Române, 1998
46	Popper,L	Aplicarea tehnicii fuzzy în construirea deciziilor economice. – UPB, 1999
47	Popper,L	Utilizarea deciziilor multicriteriale în proiectarea şi realizarea sistemelor informatice. –UPB,1999
48	***	Strategie - Ghid propus de The Economist Books. -–Editura Nemira, 1998
49	Butunoiu,G	Tehnici de vânzare. – Editura ALL, 1998
50	Grant,Wendy	Rezolvarea conflictelor. – Editura Teora, 1998
51	Joule,R,V; Beauvois,J,L	Tratat de manipulare. – Editura Antet, 1997
52	Mc.Card,Robert; ş.a.	Arta de a negocia. Editura Rentrop&Straton, 1997
53	Popper,L	Strategii şi tactici de negociere. – CFP, 1999
54	Scott,Bill	Arta negocierilor. – Editura Tehnică, 1996
55	Pease,Allan	Limbajul trupului . – Editura Polirom, 1998
56	Popper,L; Sofronie,C	Imagine, comunicare. – CFP, 1998
57	Moscovici,Serge	Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt. – Editura Polirom, 1998
58	Birkenbihl,V,F	Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înţelege. – Editura Gemma Press, 1998
59	Prutianu,Şt; Caluschi,C; Munteanu,C	Inteligenţa marketing. – Editura Junimea, 1997
60	Botezatu,P	Introducere în logică. - Editura Polirom, 1997

61	Stoica,C,A; Neculau,A; ş.a.	Psihologia rezolvării conflictului. – Editura Polirom,1998
62	Popa,I; ş.a.	Tranzacţii comerciale internaţionale. - Editura Economică, 1997
63	Săndulescu,I	Reguli şi practici în comerţul internaţional. - Editura All-Beck, 1998
64	Popper,L	Desfăşurarea negocierilor. - CFP, 1999
65	Ghiorghiu,Vl,A; Ciofu,I	Sugeste şi sugestibilitate. – Editura Academiei Române, 1982
66	Deak,F; Cârpeanu,S	Contracte civile şi comerciale. – LEX,1993
67	Băjan,D	Cartea societăţii comerciale, vol VII-VIII. – Tribuna Economică, 1993
68	Petrescu,R	Principalele contracte de drept civil. - Editura Oscar Print, 1997
69	Poper,L	Finalitatea negocierilor şi urmărirea desfăşurării afacerii. - CFP, 1999
70	Popescu,L	Principii de management – aprovizionare şi desfacere. – Editura CIMERS, 1998
71	Opriş,C	Contracte comerciale. – CFP, 1997
72	Gionea,V	Curs de drept comercial. - Editura Scaiul, 1996
73	Negoiţă,Al; ş.a.	Elemente de drept. – Editura Didactică şi Pedagogică, 1995
74	***	Codul civil. – Editura Lumina Rex, 1994
75	***	Codul comercial. – Editura Lumina Rex, 1994
76	***	Legea 66/1993. – Monitorul Oficial, 1993
77	Aldea,D; Băjan,D; Bomboş,S,G; ş.a	Economia de piaţă – instituţii şi mecanisme. – Tribuna Economică, 1992
78	Bivolaru,D; Bomboş,S,G Băjan,D;	Contracte interne şi internaţionale. – Tribuna Economică, 1999
79	Negruş,M	Decontarea tranzacţiilor internaţionale. – Revista Tribuna Economică, 1993
80	Aldea,D; Băjan,D; Bomboş,S,G; ş.a.	Ghid de comerţ internaţional şi corespondenţă de afaceri în limbi străine. - Tribuna Economică, 1992
81	Doise,W; Deschamp,J,C; Mugnz,G	Psihologia socială experimentală. – Editura Polirom, 1996
82	***	O.G 52 / 28 august 1997. – Monitorul Oficial, 1997
83	Mathis,R,L; Nica,P,C; Rusu,C	Managementul resurselor umane. - Editura Economică, 1997
84	Noye,D; Piveţeanu,J	Ghid practic pentru formare profesională. – Editura Tehnică, 1996
85	Payne,J; Payne,S	Lasă lucrurile să meargă dar nu pierde controlul. – Editura Alternative, 1995
86	Cucoş,C	Pedagogie. - Editura Polirom, 1996
87	Johns,T	Relaţii perfecte cu clienţii. - Editura Naţional, 1998

88	Keenan,K	Cum să motivezi. – Editura Namira, 1998
89	Popper, L	Negociatorul. – CFP, 1999
90	Pufan,P	Psihologia muncii. - Editura Didactică şi Pedagogică, 1978
91	Lelard,F,S; Andre,C	Cum să ne purtăm cu personalităţile dificile. – Editura TREI, 1998
92	Nicolescu,O; Verboncu,I	Management. – Editura Economică, 1997
93	Răduţii C,	Managementul industrial, editura ICPE, Buc 1993-1994
94	Carabulea,A Răduţi,C	Managementul sistemelor industriale, Ed. fundaţiei Soros, Buc.1994
95	Răduţi,C	Managerul – computer sau flerul managerial? EEA Anul 43, Nr.9-10 sept.1994
96	Răduţi,C Popper,L	Decizii în teoria jocurilor economico-inginereşti, Simpozionul ATTR Poiana Braşov, 24-26 sept.1999